

**UNIVERSIDAD ESAN**



**INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PERUANAS  
LIDERADAS POR MUJERES**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para optar el  
grado de Magister en Administración por:

Cirilo López, Olga Asunción      Mención en Dirección General

Toralva Fernández, Beatriz Pina      Mención en Marketing

**Programa Magíster a Tiempo Completo 53**

Lima, 19 de Setiembre del 2017

**REEMPLAZAR ESTA HOJA POR LA HOJA FIRMADA**

A mis padres José Cirilo Alvarez y Olga López Moreno, quienes me enseñaron de optimismo, de resiliencia y de la fe en Dios. Gracias Olga por tu dedicación y apoyo incondicional con mis hijos, Gracias José por tu herencia de amor al estudio, al liderazgo y por tu exigencia y disciplina.

**Olga Cirilo López**

Con todo mi amor a mis padres Alberto Toralva Malma y Amada Fernández Carranza de Toralva. Gracias a ambos por todo su amor, por sus enseñanzas, por los valores que me inculcaron y sobre todo por su gran fe en Dios; y que todo es posible.

**Beatriz Toralva Fernández**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Preguntas de investigación .....	3
1.2.1 <i>Pregunta general</i> .....	3
1.2.2 <i>Preguntas específicas</i> .....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	3
1.4 Justificación .....	4
1.5 Delimitación: alcances y limitaciones .....	5
1.5.1 <i>Alcances</i> .....	5
1.5.2 <i>Limitaciones</i> .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1 Internacionalización.....	7
2.2 Proceso de Internacionalización. ....	9
2.3 Liderazgo femenino .....	11
2.4 Capacidades y habilidades gerenciales.....	15
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>18</b>
3.1 Estudios sobre la internacionalización de empresas lideradas por mujeres .....	18
3.2 La actividad empresarial de la mujer.....	19
3.3 El perfil de la mujer empresaria .....	21
3.3.1 <i>Opinión de mujeres líderes nacionales:</i> .....	24
3.3.2 <i>Opinión de líderes internacionales</i> .....	25
3.4 El Emprendimiento en el mundo .....	27
3.5 El Emprendimiento en el Perú.....	29
3.6 El emprendimiento de mujeres en el Perú .....	32
3.7 Tendencia de mujeres en puestos de alta dirección .....	33
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
4.1 Diseño de la investigación: no experimental - transversal .....	36
4.2 Tipo de investigación: exploratoria .....	37
4.3 Método por aplicarse: estudio de casos .....	37
4.4 Población .....	38
4.5 Muestra .....	39
4.5.1 <i>Clasificación de las empresas</i> .....	40
4.5.2 <i>Composición de la muestra</i> .....	40
4.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	41
4.6.1 <i>Entrevista (investigación cualitativa)</i> .....	41
4.6.2 <i>Cuestionario auto diligenciado (investigación cuantitativa)</i> .....	43

<b>CAPÍTULO V. ESTUDIOS DE CASOS .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS..</b>	<b>49</b>
6.1 Ficha Técnica.....	49
6.2 Análisis de datos.....	49
6.3 Resultados de la investigación.....	50
6.3.1 <i>Análisis Cualitativo (Resultados de la entrevista)</i> .....	50
6.3.2 <i>Análisis Cuantitativo (Resultados del cuestionario)</i> .....	70
<b>CAPÍTULO VII.CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....</b>	<b>89</b>
7.1 Conclusiones.....	89
7.2 Sugerencias a seguir investigando .....	90
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>91</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III.1 Asociaciones de mujeres empresarias en América Latina y el Caribe .....	22
Tabla IV.1 Fases del método de estudio de casos.....	38
Tabla IV.2 Particularidades de la muestra .....	40
Tabla IV.3 Clasificación de las empresas en el Perú .....	40
Tabla V.1 Relación de empresas como casos de estudios. ....	46
Tabla VI.1 Ficha Técnica.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II.1 Descripción de los ciclos de vida de las organizaciones: organizaciones que envejecen. ....	10
Figura II.2 Proceso de decisión de internacionalización.....	11
Figura II.3 Camino del Comportamiento del Líder .....	14
Figura II.4 Categorías de habilidades gerenciales. Whetten y Cameron (2005).....	17
Figura III.1 Número de empresas por género 2002-2012 en Estados Unidos .....	20
Figura III.2 Tasa de actividad emprendedora 2016 en el mundo.....	28
Figura III.3 Evolución del emprendimiento en etapa temprana por oportunidad y necesidad.....	29
Figura III.4 Evolución de la TEA en Perú comparada con el PBI per cápita .....	30
Figura III.5 Tasa de actividad emprendedora 2016 – Perú y el mundo .....	30
Figura III.6 Motivaciones detrás del emprendimiento por oportunidad según etapa del proceso emprendedor.....	31
Figura III.7 TEA por género, GEM 2015-2016, economías basadas en eficiencia .....	32
Figura III.8 Tendencia: % mujeres en puestos de alta dirección en el mundo .....	34
Figura III.9 Funciones de alta dirección de mujeres (2017) Latinoamérica .....	35
Figura VI.1 Principales conceptos de mayor frecuencia en el estudio de los casos ....	51
Figura VI.2 Tipo de Perfil de las empresarias: Emprendedora o Sucesora .....	52
Figura VI.3 Empresarias Emprendedoras .....	52
Figura VI.4 Idea de internacionalización en la empresaria.....	53
Figura VI.5 Empresarias con idea de internacionalización desde un inicio .....	54
Figura VI.6 Toma de decisión de internacionalización de la empresa .....	55
Figura VI.7 Toma de decisión de internacionalización de la empresa por la propia empresaria.....	56
Figura VI.8 Toma de decisión de internacionalización de la empresa por un equipo de trabajo .....	57
Figura VI.9 Participación de la empresaria en la planificación de la internacionalización .....	58
Figura VI.10 Empresaria que participaron en la planificación de la internacionalización .....	58
Figura VI.11 Momento de la Internacionalización de las empresas .....	59
Figura VI.12 Internacionalización de las empresas después de la planificación .....	60
Figura VI.13 Internacionalización de las empresas antes de la planificación .....	61
Figura VI.14 Internacionalización de las empresas antes de la planificación .....	62
Figura VI.15 Motivación para la internacionalización de la empresa: Crecimiento ...	62
Figura VI.16 Durante el proceso de internacionalización.....	63
Figura VI.17 Durante el proceso de internacionalización si pensó en desistir .....	64
Figura VI.18 Durante el proceso de internacionalización no pensaron en desistir.....	64
Figura VI.19 Tipo de apoyo de personas cercanas que apoyaran, facilitaran o asistieran directamente en este proceso a la empresaria .....	65
Figura VI.20 Apoyo directo de la familia durante el proceso de internacionalización .....	66
Figura VI.21 Apoyo directo de equipo profesional durante el proceso de internacionalización .....	67
Figura VI.22 Características que permitieron lograr la internacionalización a la empresaria: Capacidades y habilidad gerenciales.....	68

Figura VI.23 Características que permitieron lograr la internacionalización a la empresaria: Liderazgo .....	69
Figura VI.24 Edad de las mujeres empresarias al fundar la empresa .....	70
Figura VI.25 Edad actual de las mujeres empresarias .....	70
Figura VI.26 Cargo laboral de las mujeres empresarias .....	71
Figura VI.27 Tipo de colegio donde estudiaron las mujeres empresarias .....	71
Figura VI.28 Formación académica de las mujeres empresarias .....	72
Figura VI.29 Grado académico de la mujer empresaria .....	72
Figura VI.30 Años de experiencia laboral de la mujer empresaria antes de iniciar su empresa .....	73
Figura VI.31 La mujer empresaria se considera como: .....	73
Figura VI.32 Actividades realizadas por las empresarias antes de operar su empresa .....	74
Figura VI.33 Mujeres empresarias que les gustaría cooperar con otras empresas lideradas por mujeres .....	74
Figura VI.34 Tipos de Cooperación que requieren las mujeres empresarias.....	75
Figura VI.35 Sector empresarial de las empresas en estudio.....	76
Figura VI.36 Empresas con actividades en el extranjero.....	76
Figura VI.37 Planeamiento estratégico, tecnologías de información y estructura organizativa de las empresas .....	77
Figura VI.38 Número de trabajadores por empresa .....	77
Figura VI.39 Estructura de propiedad del negocio de la empresa .....	78
Figura VI.40 Según el tipo de empresa como se consideran .....	78
Figura VI.41 Tiempo de operación ininterrumpida de sus empresas .....	79
Figura VI.42 Tiempo que lleva las empresas operando en el extranjero .....	79
Figura VI.43 Dificultades para iniciar una actividad empresarial .....	80
Figura VI.44 Ventajas obtenidas por su condición femenina en la actividad empresarial .....	80
Figura VI.45 Inconvenientes por su condición femenina en la actividad empresarial .....	81
Figura VI.46 Percepción de las mujeres empresarias sobre los .....	81
Figura VI.47 Intención institucional para potenciar la presencia de la mujer en el mundo empresarial.....	82
Figura VI.48 El apoyo del entorno familiar a la mujer empresaria .....	82
Figura VI.49 Factores que pueden desincentivar la actividad empresarial de la mujer .....	83
Figura VI.50 Compatibilidad entre Maternidad y empresa .....	83
Figura VI.51 Factores importantes para el éxito y crecimiento de la internacionalización de la empresa .....	84
Figura VI.52 Retos que han enfrentado las empresas en su proceso de internacionalización .....	85
Figura VI.53 Velocidad del proceso de internacionalización de la empresa.....	86
Figura VI.54 Grado de compromiso de recursos durante la etapa inicial de internacionalización .....	86
Figura VI.55 Formulación de estrategia y métodos para la internacionalización.....	87
Figura VI.56 Factores que apoyaron en el proceso de internacionalización de las empresas .....	87
Figura VI.57 Nivel de importancia de la actividad emprendedora y red de negocios de las empresas .....	88



## **OLGA ASUNCION CIRILO LOPEZ**

Obstetra egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con la especialidad de marketing en la Universidad ESAN, egresada de la Maestría de Salud Mental en poblaciones de la Facultad de Salud Pública en la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Emprendedora y proactiva con habilidades para liderar equipos y que gusta de la docencia siendo profesora invitada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el IDE de ESAN y otras universidades a nivel nacional, es conferencista internacional de los temas de su expertice. Con experiencia en el negocio de marketing en salud en la región latina por la expansión de su emprendimiento VMJ Marketing. Culminó el MBA a tiempo completo en la Universidad ESAN con mención en Dirección General y con pasantía al London School of Economics Science.

### **FORMACIÓN**

<b>2016-2017</b>	<b>Universidad ESAN</b> Maestría en Administración de empresas. Mención en Dirección General.
<b>2015</b>	<b>UNIANDES, Colombia</b> Diplomado de Juntas directivas.
<b>2004-2006</b>	<b>Universidad ESAN</b> PADE de Marketing
<b>2002-2003</b>	<b>Universidad Peruana Cayetano Heredia - Universidad MC Gill de Canadá</b> Maestría en Salud Mental en poblaciones
<b>1995 - 2000</b>	<b>Universidad Nacional Mayor de San Marcos</b> Escuela de Obstetricia

### **EXPERIENCIA LABORAL**

<b>2006-actualidad</b>	<b>VMJ MARKETING (NEGOCIO PROPIO)</b> <b>Gerente General en Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar actividades relacionadas a la planificación, dirección y supervisión de la gestión administrativa, comercial y presupuestal de la empresa.</li><li>- Elaboración de propuestas para los clientes, negociación con clientes, revisión de presupuesto de ejecución y Gantt de implementación.</li><li>- Supervisión permanente de coordinadoras generales y supervisoras de marca de 4 países.</li><li>- Toma de decisiones de crecimiento y apertura de negocio en otros países.</li></ul>
<b>2009–actualidad</b>	<b>SOCIEDAD PERUANA DE MARKETING ESTRATEGICO E INTERACTIVO SPMEI</b>

### **Fundadora y past president**

- Plataforma de información a la comunidad en general sobre temas de Marketing y todas sus especialidades.

### **2001 – 2006 Administración y gerencia de diversas clínicas en Lima, Perú**

- Clínica Psicosalud
- Instituto de la Memoria y desordenes relacionados
- Centro de Estimulación Prenatal y Temprana “San Francisco de Asís”

### **EXPERIENCIA DOCENTE**

#### **UNMSM**

**2017** Curso: Marketing en Salud

**2001 – 2003** Curso: Obstetricia Comunitaria (Profesora invitada, en Syllabus)  
Sede Huaycán

#### **CIBERTEC**

**2006 – 2008** Curso: Marketing de Servicios y Comportamiento del consumidor

#### **IDE ESAN**

**2014 – 2016** Marketing en Salud, Liderazgo y emprendimiento en Salud, Marketing de Servicios, Gestión Odontológica, Gestión en Farmacia, Gestión en Obstetricia, Gestión personal y empresarial de Mujeres de éxito.

CONFERENCISTA invitada en diversas Universidades a nivel nacional para temas de la especialidad.

UNMSM – Innova San Marcos (Ministerio de Producción)

### **CURSOS INTERNACIONALES**

- Congreso mundial de la salud de la mujer (2012, Puerto Rico)
- Congreso europeo de marketing farmacéutico (2013, España)
- Congreso europeo de e-Marketing & e-Business (2013, España)
- Evento Latinoamericano de innovación, Red Enlaces (2014, Colombia)
- Pasantía de innovación en la Universidad Católica De Chile (2016, Chile)
- London School Of Economics Science (2017, Reino Unido)

### **OTROS CONOCIMIENTOS**

- Inglés (nivel intermedio).

## **BEATRIZ PINA TORALVA FERNANDEZ**

Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional del Callao. Con quince años de experiencia profesional en empresas industriales y comerciales de gran nivel, relacionada en la gestión de operaciones, supply chain management, comercio internacional, gestión de riesgos, gestión de sistemas de calidad y seguridad & salud ocupacional. Profesional responsable y confiable; comprometida en los proyectos liderados, con trabajo en equipo. Con formación en Six Sigma, y especialización en Organización y Métodos, así como dominio de inglés a nivel intermedio.

### **FORMACIÓN**

<b>2016-2017</b>	<b>Universidad ESAN</b> Maestría en Administración de Negocios. Mención en Marketing.
<b>2009-2009</b>	<b>Pontificia Universidad Católica Del Perú</b> Diplomado en Six Sigma.
<b>1994-1995</b>	<b>Pontificia Universidad Católica Del Perú</b> Diplomado en Organización y Métodos.
<b>1986-1991</b>	<b>Universidad Nacional del Callao</b> Ingeniero Industrial.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

<b>2015-actual</b>	<b>Innovant Group Perú SAC. – Alta Dirección Gerente General</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Logros: Posicionamiento de la empresa a nivel nacional, consiguiendo fidelizar a clientes representativos del país con operaciones a nivel nacional, en los rubros de Alimentación, Aeroportuario y Laboratorios Clínicos. Establecimiento de Alianza estratégicas con Instituciones privadas como la Cámara de Comercio de Lima y con entidad del Estado, en el marco de convenios a mediano plazo, para el logro de expansión internacional de la empresa.</li><li>- Obtención de financiamiento del Programa “Innovate Perú”, mediante concurso nacional.</li></ul>
<b>2007-2015</b>	<b>Grupo Chiaway - Procampo SA – Área Comercial y de Operaciones Gerente de Operaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Logros: Elaboración, diseño e implementación del plan de operaciones, logrando optimizar la capacidad de los almacenes en las sucursales del país. Planificación y manejo eficiente de las compras durante mi gestión. Logrando manejar compras por 25</li></ul>

millones de dólares. Diseño e implementación de los módulos de Operaciones y Comercial. Mejora de los procesos de Compras, Importaciones y comercial en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001. Consolidación e implementación del mercado nacional para los productos propios de la organización.

**1995-2006**

**Productos Paraíso del Perú SAC - Área de Operaciones**

**Jefe de Logística / Jefe de Exportaciones**

- Logros: Implementación y Certificación del Sistema de gestión de calidad ISO 9001 en toda la Organización y en las dos divisiones del grupo. Ejecución del plan operativo de calidad y homologación de procesos de producción. Desarrollo de nuevos productos para mercados en Sudamérica y Centroamérica. Planificación y manejo eficiente de las compras durante mi gestión. Logrando manejar compras por más 30 millones de dólares. Importantes ahorros para la empresa debido a la gestión eficiente de logística de importación reduciendo el tiempo de cierre de importaciones en 30%. Diseño e implementación de Sistema ERP Logística. Incrementar la recuperación de los beneficios arancelarios para las exportaciones realizadas.

**1992-1995**

**Cámara de Comercio del Callao - Área de Proyectos**

**Jefe de Proyectos**

- Logros: Implementación de Sistema informático para información de protestos a nivel local y con integración a demás Cámaras a nivel nacional.

**CERTIFICACIONES Y OTROS ESTUDIOS**

- Programa de Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital, Universidad La Salle, España. 2017.
- Auditor Líder ISO 9001:2015 Series Auditor / Lead Auditor - Sgs United Kindom Ltd. Systems & Certification. 2016.
- Auditor Líder ISO 27001 Series Auditor / Lead Auditor - Sgs United Kindom Ltd. Systems & Certification. 2016.
- Auditor Líder OHSAS 18001 Series Auditor / Lead Auditor - Sgs United Kindom Ltd. Systems & Certification. 2015.
- Taller “Dirección Efectiva por Resultados” en México – Reddin Consultants Mexico.2013.
- Taller: Coaching: Herramienta de Desarrollo de Personas y Equipos - Reddin Consultants Mexico.2013.
- Taller: Liderazgo en Equipo - Reddin Consultants Mexico.2013.

- Taller: Motivación y Desarrollo Personal - Reddin Consultants Mexico.2013.
- Curso “Gestión de Compras y Negociaciones con Proveedores: Logística de Entrada” - Universidad De Lima. 2006.
- Curso de “Costo de la No Calidad en las Empresas” - Sgs del Perú. 2005.
- Curso de “Auditores Internos Norma ISO 9000:2001 - Sgs del Perú. 2005
- Taller de “Trabajo en Equipo” - Infoplanning Business Consulting Group. 2004.
- Taller de “Liderazgo” - Infoplanning Business Consulting Group. 2004.

#### **OTROS CONOCIMIENTOS**

- Inglés (nivel intermedio).
- Microsoft Project Professional.

#### **EXPERIENCIA DOCENTE**

- Cámara de Comercio de Lima – CCL – 2016/2017
- Cursos: Gestión de Calidad / Formación de Auditores Internos ISO 9001.
- IPAE – Escuela de Negocios – 2015/2016
- Facultad de Administración de Negocios – Sede Pueblo Libre
- Cursos: Six Sigma / Gestión de Calidad / Planeamiento Estratégico

#### **MIEMBRO STAFF**

- Sgs del Perú SAC – Como Auditor Líder ISO 9001.

**Maestría en:** Administración  
**Título de la Tesis:** “Internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres”  
**Autores:** Cirilo López, Olga Asunción  
Torvalva Fernández, Beatriz Pina

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas son consideradas como uno de los bastiones más relevantes en el desarrollo de los países, debido a que constituyen un sector de especial importancia por su contribución al crecimiento y desarrollo económico con el aporte del producto bruto interno, la generación de empleo, así como por su rol en el incremento de la competencia en los mercados.

Dentro de este contexto, la mujer participa en las empresas, primero en puestos asistenciales, operativos y luego en dirección en los últimos años. Así, el rol de la mujer empresaria, viene logrando importantes ingresos económicos, así como una cuota significativa en la generación de empleos, siendo por tanto un estrato estabilizador en cualquier sociedad.

Las mujeres han venido demostrado la igualdad de condición y operación en las actividades empresariales, consiguiendo un paso importante con el liderazgo de sus empresas, mediante un emprendimiento que pudo tener como origen una “necesidad”, siendo considerado principalmente como una “oportunidad” en los últimos años.

Si bien, no es posible afirmar que la mujer asume un solo rol, debido a que las mujeres de hoy son consideradas multifuncionales; además de labores de madre y esposa, como es el caso de miles de mujeres en todo el mundo, se desempeñan como jefes del hogar y sustentadoras de su familia con el fruto de su propio trabajo.

Por ello hemos considerado plantear los siguientes objetivos para la investigación:

- Conocer el perfil de la mujer empresaria que lidera empresas internacionales.

- Conocer los factores únicos que apoyaron el proceso de internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres.
- Conocer los retos que ha enfrentado la mujer empresaria en su proceso de internacionalización.

Con el fin de conseguir lineamientos más aproximados para nuestro estudio de investigación, se han realizado entrevistas a líderes de opinión tanto nacionales como líderes de opinión internacionales especialistas en el tema de la investigación.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Desde que las mujeres tienen derecho al voto, así como al derecho político y constitucional para postular a cargos públicos, ha evolucionado bastante su participación en los diferentes estamentos económicos. Sobre este tema, la revista de estudios de género *La ventana*, núm. 19, 2004, pp. 152-158 de la Universidad de Guadalajara, México dice:

[E]l derecho al voto lo han conseguido las mujeres tras una larga lucha sufragista. Se ha tratado de un añoso movimiento social y político que ha tenido altibajos. Son ampliamente conocidas las luchas en Gran Bretaña y en los Estados Unidos. En el mundo esta lucha inició en el siglo XIX. No obstante, la persistencia de una sociedad patriarcal fue poniendo obstáculos y escatimando reconocimientos. Así, en Europa, las mujeres socialistas fueron quienes con mayor determinación pugnaron por ejercer un derecho injustamente negado. Pero se trató, sin duda, de una lucha pluriclasista. En España, durante 1912, la Agrupación Femenina Socialista de Madrid empujó con más bríos hacia esa meta. La presión de largos años va consiguiendo frutos (La Ventana, 2004).

La mujer ha descubierto el potencial gerencial, comercial y de liderazgo empresarial, conforme ha ido incursionando en retos laborales y luego la autogeneración de empleo, que de manera informal y artesanal se ha llevado a cabo siempre, más tarde empezó a tomar forma empresarial con la capacitación y especialización en diversos rubros en los que se fue desarrollando. La herramienta de capacitación ha jugado un rol importante para las mujeres que iniciaron sus propios proyectos y empresas. Observamos el impacto económico positivo en la comunidad cuando una mujer lidera una empresa local. La política a través de asociaciones y de movimientos de mujeres ha buscado avanzar y favorecer así a más mujeres, dice la revista de estudios de género *La ventana*, núm. 19, 2004, pp. 152-158 de la Universidad de Guadalajara, México “[A]l celebrarse el 50 aniversario del voto femenino en México, en el 2003 la presencia de las mujeres en el congreso no superaba el 22%, proporción considerada por debajo del mínimo planteado por la ONU. Si miramos a los congresos, la situación es todavía más inequitativa”.

El rol de las mujeres en las empresas ha cambiado y desarrollado, desde ser personal de apoyo, en sus inicios laborales, ganando año a año mayor presencia en los



diferentes niveles o procesos de las organizaciones, hasta lograr posicionarse en roles de liderazgo y de emprendimiento.

Las empresas, desde la fase de nacimiento hasta su maduración, pasando por diversas etapas, van experimentando un aprendizaje que es muy valioso, y en ese crecimiento, dependiendo de la habilidad gerencial, la proyección de la empresa y su posicionamiento a nivel nacional, puede ir observando la posibilidad de internacionalización.

La internacionalización de las empresas lideradas por mujeres, viene a ser una situación poco común, situación motivadora para otras mujeres: situación sorprendente para la comunidad en general. El proceso de internacionalización de una empresa implica su participación de las empresas en otros países, y cuando esta decisión es tomada por una mujer, llama la atención por diferentes factores sociales, emocionales, familiares, económicos y muchos más.

La estrategia más frecuente de internacionalización de las empresas, en primer lugar, se da con el mercado de sus países vecinos, también observan mercados emergentes y después el mercado global, en los cuales sus productos o servicios puedan competir.

Sobre este proceso de internacionalización para las empresas (Barringer & Greening , 1998) considera que “[L]a expansión geográfica es uno de los caminos más importantes para el crecimiento de la empresa. Es una estrategia de crecimiento particularmente importante para las pequeñas y medianas empresas cuyo ámbito de actividad se ha limitado geográficamente”.

Muchos factores pueden influir en forma positiva y negativa en la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres. Entre los factores positivos que deseamos destacar se encuentran el liderazgo femenino y las capacidades y habilidades gerenciales. Las investigaciones de Nancy Adler en la Universidad *McGill* y de sus colegas Lisa *Gundry*, Margaret *Posig*, Lili *Powell*, Laurel *Ofstein* y Jane *Carlson*, muestran que “[E]n un mundo globalizado en los negocios y diversificado con oportunidades de crecimiento económico y riesgos por expansión, se tiene que revisar a

conciencia y revisar nuestra mentalidad sobre la libre empresa, el gobierno corporativo y el liderazgo.”

## **1.2 Preguntas de investigación**

### ***1.2.1 Pregunta general***

- ¿Qué factores únicos están presentes en la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres?

### ***1.2.2 Preguntas específicas***

- ¿Cuál es el perfil de la mujer empresaria que lidera empresas internacionales?
- ¿Qué factores apoyaron el proceso de internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres?
- ¿Cuáles son los retos que ha enfrentado la mujer empresaria en su proceso de internacionalización?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo general***

- Identificar los factores únicos que están presentes en la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Conocer el perfil de la mujer empresaria que lidera empresas internacionales.
- Conocer los factores que apoyaron el proceso de internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres.
- Conocer los retos que ha enfrentado la mujer empresaria en su proceso de internacionalización.

## 1.4 Justificación

El objetivo de la presente investigación es identificar los factores únicos que están presentes en la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres.

**En primer lugar**, es de interés del grupo que desarrolla esta investigación, conocer el perfil de la mujer empresaria que lidera empresas internacionales, quien se ubica en la posición estratégica más importante de una organización, así como cuál es el rol que desempeña en la empresa, su formación académica, la edad promedio en que inicia su negocio, su edad actual, además de cuántos años de experiencia laboral tuvo antes de iniciar su empresa. Estas líderes lograron posicionar sus empresas en el mercado local y luego tomaron el reto de ingresar a nuevos mercados internacionales.

**En segundo lugar**, resulta importante conocer los factores que apoyaron el proceso de internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres. Empezaremos detallando la principal razón por la que las mujeres, caso de nuestro estudio, decidieron internacionalizar sus empresas, los principales retos que tuvieron que superar en el proceso, los factores relacionados al éxito del proceso, entre otros como la experiencia previa en internacionalización, velocidad y grado de compromiso.

Es interesante destacar los factores y competencias relevantes de la mujer empresaria, gerente general o CEO (Chief Executive Officer), que se ubica en la posición estratégica más importante de una organización, define la dirección del negocio y cultiva la cultura organizacional en todos sus procesos de operación. Se considera que la importancia de esta investigación se centra en la comprensión y el entendimiento de los factores que están presentes para que las empresas peruanas, lideradas por mujeres, logren la internacionalización, y que estos lineamientos permitan a la mujer empresaria consolidarse en el mercado, lograr la continuidad de su negocio y seguir impulsando la economía peruana y global.

**Finalmente**, es de interés del grupo conocer cuáles han sido los retos que han enfrentado las empresas lideradas por mujeres a nivel nacional. Puesto que, de acuerdo con los estudios de investigación del World Economic Forum (WEF), en *The global gender gap report 2016*:

[E]n el mundo, el porcentaje promedio de mujeres en cargos de dirección empresarial es de 24%. Regionalmente, Asia Pacífico lidera la participación mundial con 29%, seguido de la Unión Europea con 25%, y en el caso del Perú con un 14%”, lo que indica que las empresas lideradas por mujeres representan un aporte importante como generadoras de empleo y aportantes al Producto Bruto Interno del Perú y de los países respectivos (WEF, 2016).

La mayor representación de mujeres en directorios, se concentra en Estados Unidos y Canadá (48%), según la Consultora Mercer en estudios realizados para CEPAL.

Desde el ámbito empresarial, Grant Thornton menciona que:

[L]os factores que dificultan la participación de más mujeres en los puestos de alta dirección en Latinoamérica son: (i) el hecho que las posiciones de alta dirección requieren horarios exigentes y frecuentes viajes, (ii) las expectativas sobre las mujeres son muy altas. El enunciado de estas limitantes invita a conocer los factores que realmente están presentes, así como su relevancia para que una empresa logre la internacionalización bajo la dirección de una mujer (Grant Thornton IBR, 2013).

Desde el ámbito profesional, resulta una buena oportunidad poder brindar una nueva línea de investigación en este tema, buscando resultados que permitan tener una propuesta final para potenciar oportunidades de desarrollo de estas mujeres líderes.

## **1.5 Delimitación: alcances y limitaciones**

### **1.5.1 Alcances**

- El análisis del presente trabajo de investigación será realizado sobre una muestra conformada por empresas peruanas con las siguientes características:
  - Empresas que estén lideradas por mujeres.
  - Empresas que tengan como mínimo 3 años continuos de operaciones en el mercado peruano.
  - Empresas de diferentes sectores o industrias del país.
  - Organizaciones clasificadas como micro, pequeñas y medianas empresas.

### **1.5.2 Limitaciones**

- (i) El estudio no abarcará a todos los sectores económicos del país, se estudiarán empresas que cumplan los requisitos definidos en el alcance. Sin

embargo, se espera que los datos importantes y relevantes recopilados, así como las conclusiones, puedan servir de referencia.

- (ii) Para identificar las herramientas que permitieron a las empresas lideradas por mujeres lograr la internacionalización, se requiere identificar los factores que influyen en su permanencia, esto, a su vez, requiere obtener información detallada sobre la historia de cada una de ellas y las situaciones de éxito o fracaso que involucraron su evolución, así como las decisiones importantes de gestión que usualmente son de carácter privado, motivo por el cual, en algunos casos, existe la negativa de revelar esta información.

(iii) Las investigaciones exploratoria y descriptiva se realizaron seleccionando una muestra por conveniencia, tomada de empresas bajo el perfil definido, existiendo la posibilidad de que en algunos casos las propietarias/dueñas o líderes de estas empresas se reserven revelar cierta información importante para su negocio. Cierta información que las propietarias se reservan revelar, es importante para su negocio, mas no es relevante para la investigación.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

Para la presente investigación se han considerado conceptos importantes como internacionalización, liderazgo femenino, capacidades y habilidades gerenciales, que engloban el marco del emprendimiento de negocios propios liderados por mujeres y que luego pasan a la fase de internacionalización. En este estudio se desarrollan aspectos que influyen y tienen poder sobre la fase de internacionalización, desde lo psicológico, emocional, cultural, contextual, racial y muchos más, que según la bibliografía revisada: Gloria Garcia (2012) Estrategias de Internacionalización de la empresa, Welch, C., Welch D. & Hewerdine L. (2008). Gender and Export Behaviour: Evidence from WomenOwned Enterprises. Journal of Business Ethics 1, Maxfield, S. (2005). Mujeres en el límite: poder corporativo en América latina. Report of the women's leadership Conference of the Americas, según, se pueden centrar en los siguientes conceptos:

### 2.1 Internacionalización

Después de revisar autores y artículos sobre este punto, hallamos los conceptos de Kozikowskiz y de Newburry como los más completos respecto al concepto de internacionalización.

Zbigniew Kozikowskiz, en el libro *Finanzas Internacionales* detalla dos formas de globalización de las empresas: multinacionalización y transnacionalización. Menciona que:

[U]na empresa es internacional si realiza actividades de importación y exportación. Las empresas multinacionales trasladan a otro país una parte de sus operaciones (diseño, investigación, márketing, publicidad o producción). Existe una clara diferencia entre la casa matriz donde se toman las decisiones y las filiales ubicadas en otros países. Por otro lado, las empresas transnacionales surgen cuando sus actividades multinacionales forman una red tan compleja que resulta difícil definir y determinar la casa matriz y sus sucursales.

Señala también las ventajas de las empresas multinacionales en el contexto de la globalización, sin detallar aún quien lidera la empresa ya sea hombre o mujer:

- Un mercado de mayor tamaño permitiría aprovechar las economías de escala.
- Favorecería la diversificación por los diferentes ciclos de negocios.
- Mayor fuente de financiamiento global.

- Conocimientos de diversos mercados permite reaccionar distinto ante diversos retos comerciales.

Actualmente, la internacionalización es un fenómeno importante que tiene gran atención en las últimas cuatro décadas, según los artículos, bibliografía y data estadística global. Para la presente investigación resulta importante conocer el proceso de internacionalización de las empresas de todos los rubros, tamaños y categorías, lo cual implica potencialmente un proceso central que interactúa con la estructura, funcionamiento, desempeño y estrategia de las empresas.

Según (Newburry William & Alvaro Cuervo, 2016) la internacionalización se apoya en los siguientes conceptos:

- Comercio internacional, modalidad más antigua de negocios internacionales con ventas al exterior representativas.
- Representación comercial o de distribución en el exterior.
- Presencia en centros de exposición o distribución.
- Creación de una sociedad con una empresa extranjera.
- Adquisición de una firma en el exterior.
- Participación en licitaciones internacionales.
- Operación de franquicias, *joint ventures*.
- Construcción y operación de instalaciones productivas en otro país.

Por ejemplo, la empresa Renzo Costa de la empresaria peruana Marina Bustamante, con la originalidad y tendencia muy bien posicionada que caracteriza a su marca **Renzo Costa**, ha conquistado el mercado peruano y también el mercado internacional, con sus productos de cuero de diseños únicos, se encuentra en mercados como los Estados Unidos, Alemania, Holanda y Chile. Y a través de su canal digital, planifican vender a nivel global por ello se preparan ya para tener presencia en ciberdays y otras plataformas digitales.

## **2.2 Proceso de Internacionalización.**

Existen dos modalidades en el proceso de internacionalización, el modelo gradual y el modelo acelerado.

El modelo gradual o modelo Uppsala (Universidad Uppsala – Suecia), se desarrolló sobre la base de un artículo publicado en 1975 por Johanson y Wiedersheim-Paul, de la Universidad de Uppsala (Suecia). El supuesto parte de que una empresa se desarrolla inicialmente en el mercado local y la internacionalización es el resultado de las decisiones (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, p. 306). Posteriormente, Johanson y Vahlne (1977, p. 23) enfatizan en la idea de que la internacionalización es una decisión gradual y un proceso en el que la empresa aumenta su compromiso.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975, p. 307) proponen 4 periodos “cadena de establecimiento”:

1. Exportaciones no regulares (esporádicas).
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Instalación de oficina comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Las empresas pequeñas y medianas, sin experiencia previa de exportación, o empresas con temor al riesgo de internacionalización, tienen una alternativa de internacionalización, pueden usar las estrategias de concentración empresarial, como por ejemplo: alianzas estratégicas, asociación empresarial, conglomerados económicos, grupos de interés, a fin de satisfacer el mercado internacional y disminuir el riesgo de ir solo a un negocio.

Revisando ya específicamente en el caso de las empresas lideradas por mujeres, hallamos que en América Latina, según Hernans “[L]os gerentes se dan cuenta de que la participación en una economía global requiere que las empresas adopten cada vez más valores globales para que sigan siendo legítimas para las partes externas. El avance de la mujer en el lugar de trabajo puede ser uno de los temas de legitimación” (Hernans, 2017)

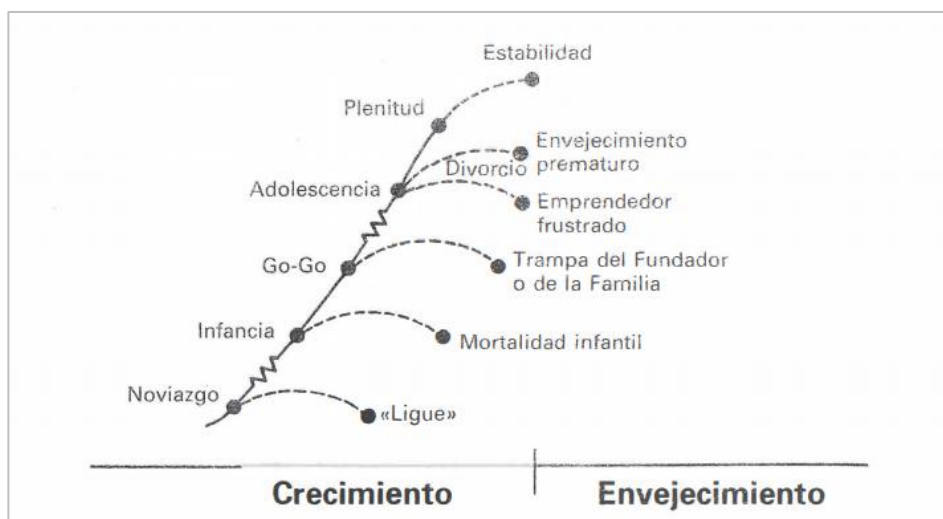


En cuanto a la percepción de la proactividad internacional de las empresas, Hermans *et al* (2017) menciona que:

[E]sta variable moderó positivamente tanto la relación directa entre las orientaciones de los roles de género tradicionalistas y las actitudes hacia el avance profesional de las mujeres, como la relación mediada que incorpora la aceptación de las mujeres en el lugar de trabajo [...] Las mujeres aprenden la importancia de hacer negocios más allá del ámbito nacional de sus organizaciones; así como los requerimientos conductuales y actitudinales para lograr metas organizacionales y laborales en el contexto global (Hermans, 2017).

El ciclo de vida de las organizaciones es el camino recorrido por las empresas a lo largo de los años, desde su inicio (nacimiento) hasta el envejecimiento y el cierre de la misma. Figura II.1.

**Figura II.1 Descripción de los ciclos de vida de las organizaciones que envejecen.**



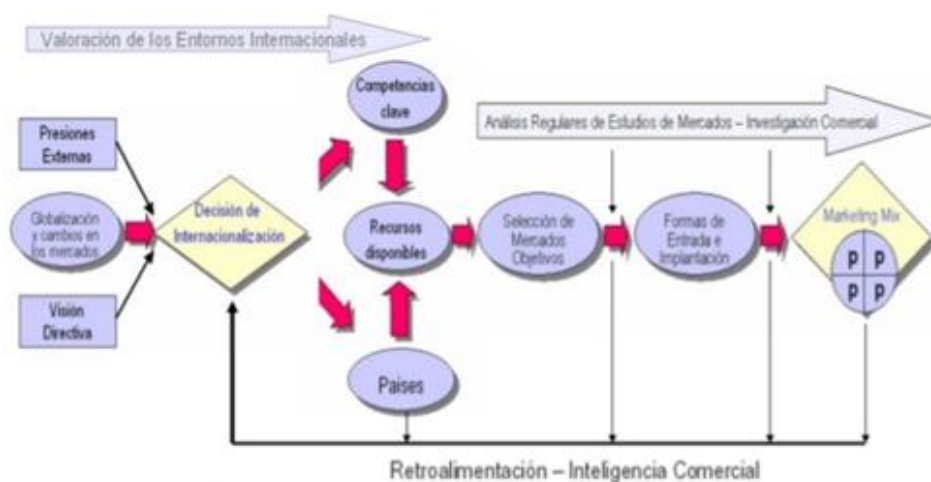
Fuente: Adizes, I. (1994). Descripción de los ciclos de vida de las organizaciones: organizaciones que envejecen.

La mayoría de las empresas optan por la internacionalización después de cierto tiempo de experiencia local, periodo en el que hallan seguridad y expertise, mejor manejo de sus actividades para la venta de sus productos o servicios.

La decisión de la internacionalización debe ser el paso siguiente cuando ya se alcanza la competitividad a nivel nacional, refieren algunos autores, y aunque asoma el temor del riesgo país, el riesgo político, el riesgo por el desconocimiento de la estructura comercial, los aspectos logísticos, legales y tributarios, la visión gerencial del líder de la empresa permitirá afrontar los temores, especialmente cuando se trata de una

micro y pequeña empresa, con un menor soporte económico y de inversión, a diferencia de una empresa mediana y grande. Sin embargo, la decisión de la internacionalización es una alternativa para muchas empresas que salen en búsqueda de nuevos mercados, debido a que la tecnología favorece la comunicación y es una ventaja no solo para las empresas, sino también para los países, quienes ven de manera flexible la formación de bloques regionales haciendo de la sinergia su bandera. Esta formación de bloques fortalece la alternativa de internacionalización por las ventajas legales, tributarias, arancelarias, entre otras propias de las alianzas estratégicas. Figura II.2

**Figura II.2 Proceso de decisión de internacionalización**



Elaboración: Artículo Cerviño (2006)

## 2.3 Liderazgo femenino

El Center for Women's Business Research de los Estados Unidos brinda información bastante completa sobre las mujeres empresarias en su país y del impacto de las mismas en la economía estadounidense. Según los datos del estudio *La necesidad como impulsor del espíritu empresarial de la mujer* (2017), se menciona que “[A] partir del 2012, las empresas propiedad de mujeres representaron el 36,2% de todas las empresas. Esto representa un alza frente al 29,6% registrado en el 2007. Estos negocios generaron \$ 1,6 billones en ingresos totales, un aumento del 35,1%, frente a los \$ 1,2 billones en el 2007” (Center for Women's Business Research).

Las diferencias de género en la legislación afectan tanto a las economías en desarrollo como a las desarrolladas, y a las mujeres de todas las regiones. Casi el 90%,

de las 143 economías estudiadas, registra al menos una diferencia legislativa que restringe las oportunidades económicas para las mujeres. Entre ellas, 79 economías poseen leyes que limitan el tipo de empleo que las mujeres pueden ejercer. Asimismo, los esposos pueden oponerse a que sus esposas trabajen e impedirles que acepten un empleo en 15 economías. Organización Internacional del Trabajo (2014). Tendencias Mundiales del Empleo 2014.

Para Escandon y Arias (2011):

[E]ntre las políticas a desarrollar, pueden estar las relacionadas con disminución de la vulnerabilidad de tipo financiero de las mujeres y su grupo familiar, por medio de organismos de apoyo para estimular el mercadeo de bienes y servicios para llegar a otros mercados, acceso a fuentes de crédito, acciones que facilitan la creación de redes de mujeres emprendedoras, entre otras. (Escandon y Arias, 2011)

Según una encuesta realizada en marzo por la firma de consultoría GrantThornton, Tailandia tiene el mayor porcentaje de mujeres en puestos de dirección de cualquier país del mundo. Según esta encuesta, un 45 % de las empresas privadas del país tienen a mujeres en su cúpula directiva y el 30 % están presididas por mujeres. Vale la pena mencionar que en el Informe Anua de la OIT (2002) se menciona de Tailandia :

[T]ras desatarse la crisis financiera del 1997, el enfoque del Gobierno de Tailandia fue revigorizar la economía fomentando las pequeñas y medianas empresas y se generaron canales de apoyo que antes estaban destinadas solo a las empresas grandes y oficiales. La OIT invocó reconocer la función de las microempresas. Dada la creciente importancia del papel de la mujer en la economía informal, deberían tomarse medidas específicas destinadas a apoyar a las mujeres que son o que desean convertirse en empresarias (OIT, 2002).

Así mismo, el desarrollo del sector textil de Tailandia y de la región, permite a la mujer tener posiciones laborales en ese tipo de empresas.

Una investigación realizada por la OIT (SIME 2000), describe:

[L]as mujeres empresarias latinoamericanas se caracterizan :

- De edad media, mayor de 35 años.
- Casadas, con hijos; sin embargo, las ejecutivas jóvenes son mayormente solteras o casadas sin hijos, además de un alto número de mujeres separadas.
- Nivel educativo alto, con grado universitario en un 50%.
- Dan más de 48 horas semanales a la gestión empresarial.
- Dan menos de 30 horas semanales a las tareas del hogar.

- Son dueñas/socias de empresas micro, pequeñas y medianas (aunque en menor proporción), en su gran mayoría (un 70%).
- Antigüedad de sus empresas menor a 10 años, con un porcentaje mayoritario menor a 5 años.
- Cuentan con una estrategia empresarial, la cual tiene como característica su apertura hacia las innovaciones, principalmente a mejoras en la organización, y en menor proporción en innovaciones tecnológicas.
- Los aspectos favorables relacionados a su trabajo son: satisfacción grata que le brinda el mismo por un tema de realización profesional, su educación académica y el estímulo de su familia (esposo o padres como un factor importante).
- Las dificultades son: falta de experiencia empresarial (comercial, marketing, economía, finanzas (SIME, 2000).

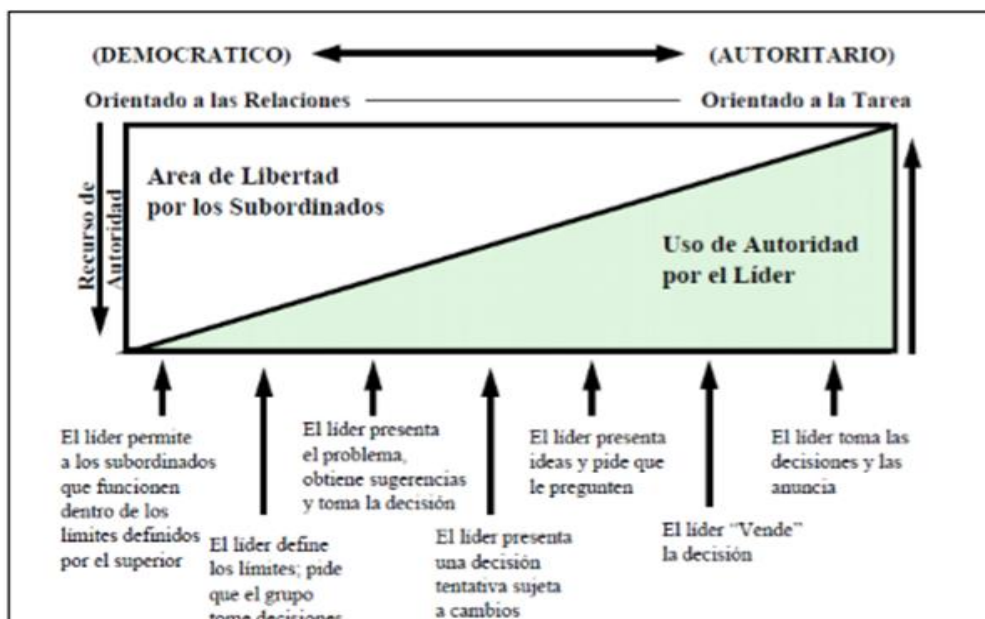
De otro lado, la expansión económica, especialmente en los países emergentes, está mostrando especial dinamismo en los últimos años por la creciente participación de las mujeres, en donde según Mongilardi (2017), presidente de la Cámara de Comercio de Lima indica:

[E]l número de emprendimientos realizados por las mujeres en el país en los últimos años asciende a 130,210 empresas conformadas de manera individual o en sociedad, y se ha elevado su participación en las últimas décadas, sobre todo a nivel de las micro y pequeñas unidades productivas, lo que constituye un aporte al sostenimiento de la familia al ser un relevante factor de expansión económica (Mongilardi, 2017).

Según Gina Maldonado de la PUCP, en su tesis *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo* comenta que la asociatividad es un sistema de organización estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales. En este caso la asociatividad entre mujeres da como resultado más importante (i) el acceso a nuevos mercados (ii) el mayor poder de negociación (iii) las mejoras en la gestión productiva.

Buscando identificar las tendencias del liderazgo se toma como fuente el Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013 – 2018, por Viviana Yuliet Palacio Londoño, donde se usan datos de instituciones como CEPAL, OIT, ONU MUJER y SITEAL, con cifras del 2006 al 2012, identificándose que los estilos de liderazgo pueden clasificarse en transaccional y transformacional, asimismo, que el líder puede seguir un patrón de comportamiento, tal como se describe en la Figura II.3

**Figura II.3 Camino del Comportamiento del Líder**



Fuente III (Mendoza, 2005) Camino del Comportamiento del Líder

Women in Mining (WIM) es una asociación de mujeres en la minería cuyo principal objetivo es fortalecer la presencia de la mujer en la minería en el mundo, esta asociación tiene delegadas en todas las regiones del mundo y para lograr sus objetivos este grupo apunta a alinear al sector/rubro hacia la tendencia mundial de igualdad de género en toda la cadena de valor de este sector. En el Perú, algunas asociadas a WIM son Lita Calenzani, Gabriela Jaúregui, Angélica Remuzgo y Alexandra Almenara, quienes respecto al liderazgo femenino mencionan que la mujer ha ganado ese espacio de sobresalir en un sector tan cerrado para su género, un ejemplo de ello es que en Chile cuentan con 2000 asociadas.

A pesar de los buenos resultados del liderazgo femenino en el sector minero, todavía existe un sesgo al momento de selección de personal para ciertos cargos ejecutivos, asimismo, la brecha salarial es alta, casi del 50 %. Asociaciones como WIM, permiten un avance mediante sus investigaciones y planteamientos, como por ejemplo, el cupo por género, es decir, fijar para cada cargo un porcentaje de postulantes por género llevando a otro nivel la participación de la mujer.

En la Revista Internacional de Sociología, Vol 71, No Extra\_1 (2013), respecto al liderazgo femenino en el *Análisis de las diferencias de género en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos*, desarrollado por Fidel Molina

Luque, Luis Samper Rasero y Dolores Mayoral Arque, se menciona que no había diferencia notoria entre ambos tipos de liderazgo, más si resaltaba un carisma y empatía entre el líder y todo el recurso humano de la empresa.

En el contexto español, se analiza el liderazgo femenino y los cargos directivos, mediante una investigación de María Pilar Cáceres Reche, Lorenzo Delgado, Manuel; Sola Martínez, Tomás del Departament of Didactic & School Organization de la Universidad de Granada, El liderazgo femenino en los cargos directivos en la Universidad de Granada: un estudio longitudinal (1990-2005) resultando que a pesar de que la revalorización de la mujer en la vida pública ha ido subiendo en los últimos 30 años, aún se observan algunas dificultades para acceder a altos cargos directivos o de poder académico, en diferentes ámbitos, como en el educativo. Uno de los motivos que el estudio señala, es que las mujeres no participaron en las décadas anteriores, de cargos de gestión, por lo que ellas estaban predominantemente en cargos de ejecución y contacto con clientes o alumnos, en actividades docentes, por lo que existiendo más varones en las actividades de gestión, eran ellos los que podían alcanzar cargos directivos. También señalan, que ciertas facultades de la universidad, es predominante la cantidad de mujeres respecto a varones y entonces la carga operativa como la de gestión se distribuye de acuerdo a ese dato.

El factor W (Woman), en la actualidad, es la locomotora que tira de la economía mundial. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el 2012, el 37% del mundo de los negocios estuvo representado por mujeres, reportando la cifra de 126 millones de mujeres que en ese año empezaron un emprendimiento, además de los 98 millones que lo hacían desde hace tres años y medio.

## **2.4 Capacidades y habilidades gerenciales**

Teniendo como base los estudios realizados sobre las capacidades gerenciales o habilidades directivas que posee un CEO o dueño de negocios, se considera necesario identificar en la presente investigación cuáles son las capacidades y/o habilidades que poseerían las empresarias de estas organizaciones.

Considerando investigaciones de Lombardo, M, quien identificó competencias críticas de tales líderes correlacionadas con su desempeño en las organizaciones, y los conceptos de capacidades y habilidades orientadas según los autores Robert J. House, Peter W. Dorfman y Mansour Javidan, en *Strategic Leadership Across Cultures* (2013), se establece que la capacidad de una determinada aptitud (sustentada por material genético), que a través de la experiencia se moldea y ejercita, permite la resolución de determinados problemas de forma eficiente. Las habilidades son parecidas a las capacidades, pero más aplicativas a un mayor rango de problemas.

Las capacidades normalmente están muy cercanas a los intereses, ya que sin estos no es posible desarrollar una aptitud. Un interés es el componente cognitivo que orienta la búsqueda y valoración de estímulos de una motivación que se dispara por la presencia de una necesidad.

A las habilidades que interesan al individuo, se les llaman fortalezas, ya que tanto la motivación como el conocimiento son necesarios para el rendimiento, además de los recursos, naturalmente. Por lo tanto, las capacidades y habilidades son necesarias para conseguir logros profesionales que se consideran proyectos exitosos en las organizaciones.

Así mismo, desde el aspecto fisiológico, András Király de la Universidad de Szeged, Hungría, menciona:

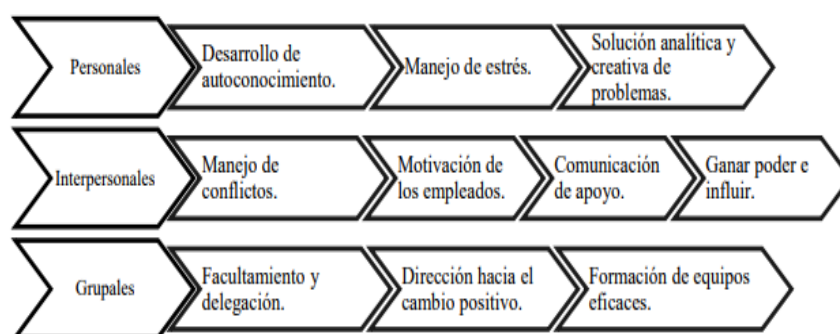
[E]l lóbulo frontal, que alberga las funciones de toma de decisiones y resolución de problemas, son proporcionalmente mayores en las mujeres, al igual que la corteza límbica que regula las emociones. El hipocampo, que tiene parte en la memoria de corto plazo y la navegación espacial, también es mayor en las mujeres. La amígdala del cerebro, que controla las emociones y la conducta social y sexual, también es más grande en los varones, según un estudio de la U. de Harvard (Király).

Del libro *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina* hallamos conceptos relacionados al porqué la mujer inicia una empresa, y nos detalla que no solo son factores de necesidad de oportunidad laboral, sino también de motivación personal y de expectativa económica. Además, nos dice que la participación de la mujer en la fuerza laboral se concentra en pocos sectores, sobre todo en comercio, salud y educación, por lo que se hacen más vulnerables si sucediera

una crisis específica. En Jamaica, la mitad de la fuerza laboral femenina recibe malos pagos, inferiores al sueldo mínimo, lo que se convierte en un círculo vicioso, por lo que las mujeres al acceder a una menor economía su posibilidad de educación es menor, tanto para ellas y sus hijas mujeres, lo que trae como desenlace que la pobreza se repita de generación en generación. Sin embargo, se hallan estudios donde las mujeres han accedido a mejor educación y su desempeño, automotivación, resiliencia, y su misma educación las lleva a descubrir sus cualidades, capacidades y habilidades gerenciales, haciéndolas destacar del promedio mixto.

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Según Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales más importantes se agrupan en 3 categorías: i) Personales, contemplan a la persona en sí. ii) Interpersonales, relación con las demás personas. iii) Grupales, liderazgo y trabajo en equipo (ver Figura II.4).

**Figura II.4 Categorías de habilidades gerenciales. Whetten y Cameron (2005)**



Fuente: Categorías de habilidades gerenciales. Whetten y Cameron (2005)



## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1 Estudios sobre la internacionalización de empresas lideradas por mujeres**

En la búsqueda y revisión de algunos estudios sobre la internacionalización de empresas lideradas por mujeres en la bibliografía, se observa que son pocos los estudios y que los mismos no comprenden la profundidad en su investigación; así como son casi nulos los estudios en Perú.

Según Hernans, la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres en América Latina:

[L]os gerentes se dan cuenta de que la participación en una economía global requiere que las empresas adopten cada vez más valores globales para que sigan siendo legítimas para las partes externas. El avance de la mujer en el lugar de trabajo puede ser uno de los temas de legitimación (Hernans, 2017).

En los últimos años se observa la aceptación de las mujeres como gerentes en puestos de alta dirección en las organizaciones, y conforme al avance profesional que vienen teniendo las mujeres en la actualidad, las brechas con sus pares de género empiezan a reducirse.

En cuanto a la percepción de la proactividad internacional de las empresas, Hermans menciona que:

[E]sta variable moderó positivamente tanto la relación directa entre las orientaciones de los roles de género tradicionalistas y las actitudes hacia el avance profesional de las mujeres, como la relación mediada que incorpora la aceptación de las mujeres en el lugar de trabajo (Hernans, 2017).

De otro lado, en el contexto que las mujeres ocupan posiciones de liderazgo, incorporando prácticas organizacionales que favorecen el avance profesional y la socialización organizacional, Hermans *et al* (2017) comenta que:

[L]as mujeres aprenden la importancia de hacer negocios más allá del ámbito nacional de sus organizaciones; así como los requerimientos conductuales y actitudinales para lograr metas organizacionales y laborales en el contexto global (Hernans, 2017).

Asimismo, el estudio mencionado considera que, si bien su investigación hace una contribución, también reconocen que tienen limitaciones sobre el ámbito de los casos

estudiados, por los países seleccionados de América Latina (11 países), y que por ende crea oportunidad para investigaciones futuras en profundidad por país. Por lo tanto consideran que se necesitan estudios futuros en mercados emergentes, donde las condiciones institucionales pueden variar significativamente.

Otra limitación de su estudio es que sus datos son de naturaleza transversal, debiendo tenerse cuidado de no interpretar la causalidad en sus resultados.

Y finalmente, concluyen que a medida que aumenta la participación de las mujeres en América Latina, los países estudiados merecen un examen adicional, ya que la globalización afecta a las mujeres de manera diferente que a los hombres. Según nos refiere Girón (2009) en “Genero y Globalización”, nos menciona al respecto que “esto se debe tanto a la situación estructural de las mujeres en las relaciones de poder en la sociedad, como a las estrategias globalizadoras, de modo que no se pueden comprender los procesos asociados a la globalización sin la incorporación de la variable de género”.

### **3.2 La actividad empresarial de la mujer**

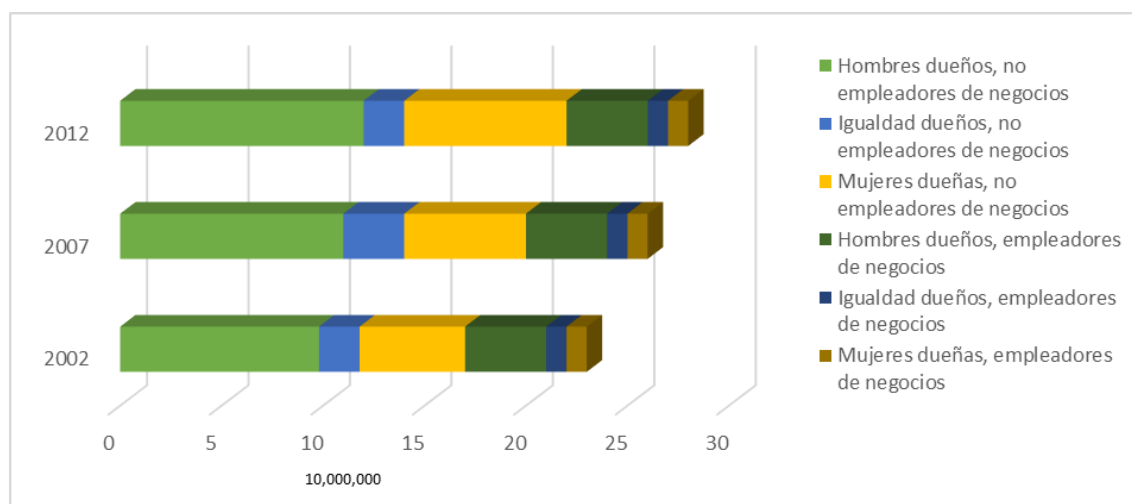
Se cuenta con algunos estudios sobre la actividad empresarial de la mujer, sin embargo, falta información explícita y detallada, siendo importante: conocer su situación, cuantificar su contribución en la economía y determinar las políticas o lineamientos que ayuden a su desarrollo empresarial, en las mismas condiciones que a los hombres.

El *Center for Women's Business Research* de los Estados Unidos brinda información bastante completa sobre las mujeres empresarias en su país, y del impacto de las mismas en su economía. Según los datos del estudio “La necesidad como impulsor del espíritu empresarial de la mujer” (2017), menciona que a partir de 2012, las empresas propiedad de mujeres representaron el 36,2% de todas las empresas. Esto representa un alza frente al 29,6% registrado en 2007.

Asimismo, considerando el contexto y la comparación, las empresas de propiedad masculina vieron un aumento de 33,8% en los ingresos en el mismo período de cinco años. Sin embargo, según el mismo informe se aprecia un aumento de las mujeres empresarias dueñas de negocios en este mismo periodo de tiempo del 2002 al 2012.

Existe un crecimiento de empresas de propiedad de mujeres, no empleadores, durante el periodo 2002-2012 en Estados Unidos. En la Figura III.1, se muestra el crecimiento importante en los últimos años, mayor a la de sus pares, y que incrementa la base del crecimiento de empresa en su país.

**Figura III.1 Número de empresas por género 2002-2012 en Estados Unidos**



Elaboración: Autoras de tesis

Fuente: (*Survey of Business Owners, 2017*)

De otro lado, en América Latina y el Caribe, se cuentan con pocos estudios y estadísticas que cuantifiquen la contribución económica de la mujer empresaria en sus respectivos países. Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo BID (2001), sobre “Actividad Empresarial de la mujer en América Latina”, nos menciona que existe una fuerte correlación entre la actividad empresarial de las mujeres y el crecimiento del PBI de su país, y que este es mayor que entre la participación laboral de la mujer y el crecimiento económico. Este informe muestra que el dar poder y apoyo a la mujer para que trabaje por su cuenta y se convierta en propietaria de su empresa, es una acertada estrategia económica, que los países en desarrollo debieran implementar.

Asimismo, un reto adicional e importante que enfrenta toda empresaria es el acceso al capital de trabajo. En países como Brasil, México y Argentina las mujeres propietarias de sus empresas dependen fuertemente de fuentes particulares para la obtención de capital de trabajo. Este aspecto se convierte en un tema problemático para

las mujeres empresarias que residen a las afueras de las ciudades principales de su país, siendo por tanto un reto importante por considerarse.

Una conclusión importante del informe en mención está relacionada con las características de las mujeres empresarias y los retos que enfrentan para el desarrollo de sus empresas, señalando que son similares con las de otras regiones del mundo.

Otro punto importante de este informe está relacionado a las áreas que necesitan ser desarrolladas por entidades gubernamentales y privadas, para que las empresarias puedan consolidar y hacer crecer a sus empresas:

- (i) - Acceso a la información y capacitaciones.
- (ii) - Acceso a capital.
- (iii) - Acceso a mercados nacionales e internacionales.
- (iv) - Acceso a redes, como asociaciones.
- (v) - Validación, es decir que sean reconocidas y aceptadas como mujer empresaria.

Las investigaciones analizadas muestran los problemas y desafíos que tiene que enfrentar la mujer empresaria, siendo importante atender estos requerimientos, a fin de que se promueva el crecimiento de sus empresas, y por ende se contribuya con el crecimiento de un país.

### **3.3 El perfil de la mujer empresaria**

De otro lado, algunos estudios de carácter exploratorio en América Latina permiten tener algunos rasgos comunes de las mujeres empresarias y ejecutivas. Una investigación realizada por la OIT describe algunas de las características de las mujeres empresarias en Latinoamérica. SIME (2000), como:

- De edad media, mayor de 35 años.
- Casadas, con hijos, sin embargo en las ejecutivas jóvenes son mayormente solteras o casadas sin hijos, además de un alto número de mujeres separadas.

- Nivel educativo alto, con grado universitario en un 50%.
- Dan más de 48 horas semanales a la gestión empresarial.
- Dan menos de 30 horas semanales a las tareas del hogar.
- Son dueñas/socias de empresas micro, pequeñas y medianas (aunque en menor proporción), en su gran mayoría (un 70%).
- Antigüedad de sus empresas menor a 10 años, con un porcentaje mayoritario menor a 5 años.
- Cuentan con una estrategia empresarial, la cual tiene como característica su apertura hacia las innovaciones, principalmente a mejoras en la organización, y en menor proporción en innovaciones tecnológicas.
- Los aspectos favorables relacionados a su trabajo, son: satisfacción grata que le brinda su trabajo, por un tema de realización profesional; su educación académica, y el estímulo de su familia (esposo o padres como un factor importante).

Las mujeres empresarias, en los últimos años, son conscientes de generar ventajas competitivas para sus empresas, ante un mundo y mercado globalizado, y ante ello han buscado formar asociaciones y grupos de poder, los cuales tengan como uno de sus objetivos contar con programas especiales de desarrollo profesional, y compartir asimismo, sinergias en diversos aspectos en los negocios, consolidándose algunas asociaciones importantes, Tabla III.1 tanto en América Latina, y lo mismo sucede en otros bloques del mundo.

**Tabla III.1 Asociaciones de mujeres empresarias en América Latina y el Caribe**

Nombre	Sigla	País
Asociación Argentina de Empresarias	ASEM	Argentina
Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales Buenos Aires	BPW Buenos Aires	Argentina
Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales Recoleta	BPW Recoleta	Argentina
Cámara de Mujeres PYMES	CMP	Argentina
Organización Argentina de Mujeres Empresarias	OAME	Argentina
Federación Argentina de Mujeres de Negocios y Profesionales	FAMNYP	Argentina
Asociación Argentina de Mujeres de Negocios y Profesionales	AAMEP	Argentina
Federación Boliviana de Mujeres empresarias y profesionales		Bolivia
Consejo Nacional de Mujer empresaria	CNME	Brasil

Nombre	Sigla	País
Federação das Mulheres de Negócios e Profissionais	BPW Brasil	Brasil
Comunidad Mujer Chile		Chile
Mujeres Emprendedoras Chile		Chile
Foro de Mujeres Empresarias y Profesionales		Costa Rica
Federación de Mujeres Empresarias Dominico-Internacional Inc.	FEM	República Dominicana
Asociación Nacional de Mujeres Ejecutivas, Empresarias y Profesionales	ANMEPRO	República Dominicana
Asociación Dominicana de Mujeres Empresarias	ADME	República Dominicana
Unión de Mujeres Micro Empresarias Lencas de Intibucá		Honduras
<i>Women Business Owners</i>		Jamaica
Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias	AMMJE	México
Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua	CPMEN	Nicaragua
Mujeres de Negocios y Profesionales de Panamá	BPW Panamá	Panamá
Asociación Paraguaya de Empresarias, Ejecutivas y Profesionales	APEP	Paraguay
Asociación de Mujeres Empresarias del Perú	AMEP Perú	Perú
Asociación de Mujeres Industriales, Empresarias y Profesionales		Perú
Organización Internacional de Mujeres en Negocios	OWIT	Perú
Unión de Mujeres Empresarias del Perú	UMEP	Perú
<i>Hispanic Business Women's Alliance</i>	HBWA	Puerto Rico
<i>Women's Business Group</i>		Suriname
<i>Caribbean Association Women Entrepreneurs</i>	CAWE	Trinidad y Tobago
Cámara Empresarial de Mujeres de Uruguay	CEMU	Uruguay
Federación de Mujeres Empresarias de Venezuela	FEDEMEV	Venezuela
Federación Interamericana Empresarial	FIE	
Asociación Iberoamericana de Mujeres Empresarias	AIME	
Federación Iberoamericana de Mujeres Empresarias	FIDE	
International Association of Caribbean Women Entrepreneurs	IACWE	

Elaboración: Autoras de tesis

Fuente: SIME (2000)

Para conocer un poco más acerca del perfil de las mujeres empresarias y como parte de la presente investigación, se condujeron entrevistas con preguntas abiertas que estuvieron dirigidas a mujeres líderes nacionales y educadores internacionales.

Se realizaron nueve entrevistas a mujeres peruanas que desempeñan roles de liderazgo en diferentes rubros, el grupo estuvo compuesto por:

1. Ketty Jauregui, PhD docente de Esan.
2. Cecilia Esteves, Docente de Esan.
3. Ana Reategui, Docente de Esan
4. María Rosa Morán, MBA docente de ESAN, experta en tratados internacionales.
5. Liceth Miñano, Magister de Esan.
6. Ingrid Claudet, MBA, Gerente General de Fundación Wiese.
7. Ximena Querol, Presidenta Ejecutiva de Sector 3, Social Venture Group.
8. Gina Maldonado, Investigadora en Sector 3.
9. Beatrice Avolio. MBA de Esan, Investigadora en Centrum

Así mismo, se llevaron a cabo tres entrevistas en el London School of Economics (LSE), a docentes líderes en temas de internacionalización y negocios globalizados liderados por mujeres.

1. Profesor Nilesh Dattani, Senior Undergraduate Tutor.
2. Dr. Daniel Beunza, Assistant Professor, Department of Management London School of Economics
3. Dra. Vidra Robin, investigadora internacional del comportamiento de las mujeres en los negocios globalizados.

Los principales hallazgos evidenciados durante las entrevistas se presentan en las siguientes secciones.

### ***3.3.1 Opinión de mujeres líderes nacionales:***

- (i) En ciertas culturas, a la mujer le cuesta más hacerse creíble, hay una barrera cultural siempre respecto a que tanto puede saber la mujer en el sector en el que se desempeña, como minería, automotriz o tecnología.
- (ii) En muchos casos las mujeres empresarias deben manejar un lenguaje corporal y verbal muy trabajado; así mismo, demostrar que son mujeres

- inteligentes eso es otro reto difícil como una buena primera impresión. Las primeras impresiones, para la mujer, deben ser muy planificadas en los negocios, la vestimenta del hombre es sencilla, en cambio la mujer debe conjugar formalidad, sobriedad, con ímpetu y su personalidad va amarrada a su vestimenta, son muchos detalles, a diferencia del varón.
- (iii) Los resultados de trabajos grupales son más efectivos que las asesorías individuales para mujeres, es decir que toda asesoría a mujeres que tienen empresa es buena en función al intercambio de ideas del grupo.
  - (iv) La mujer al ver triunfar a otra mujer, visualiza su sueño y lo convierte en meta, dándole fecha y estructura su crecimiento empresarial y personal.
  - (v) Las mujeres empresarias son en realidad muy buenas fortaleciendo redes, pero no son tan buenas creando redes, entonces una vez construida red de mujeres, fortalecen esos vínculos con cualidades como empatía, buenas oyentes, confidentes.
  - (vi) Las mujeres empresarias carecen de espacio para hacer *networking*, o sea formar redes en general y fortalecerlas; porque disponen de poco tiempo libre debido a sus múltiples ocupaciones y obligaciones.
  - (vii) La tecnología es más usada por los varones, por ende, un modelo nuevo de teléfono o una versión más moderna de auto están diseñados para los varones; está comprobado que el 83 % de tecnología en telefonía es comprada y usada por varones en primer lugar, posteriormente la mujer también ingresa a esta compra y uso. Como la tecnología es la puerta de entrada al mercado de los negocios globalizados, estas tendencias de mercado se convierten en una limitante momentánea para la internacionalización de empresas lideradas por mujeres.

### **3.3.2 Opinión de líderes internacionales**

- (viii) Las instituciones globales de asociación de mujeres emprendedoras, en negocios y que abordan el liderazgo femenino, fortalecen el ecosistema de mujeres que lideran empresas, y esta asociatividad facilita la internacionalización y crecimiento de las empresas.



- (ix) Las ruedas de negocios, no necesariamente concluyen en ventas o negocios a corto plazo, pero son acercamientos empresariales favorables para las partes que se conectan. Participar en estas ruedas, organizar estos encuentros, es positivo, porque hace flexible y viable la comunicación binacional o multinacional.
- (x) En Estados Unidos, Canadá y Europa se manejan diversas modalidades de apoyo a mujeres emprendedoras, formatos tradicionales como préstamos bancarios, capital de trabajo, como formatos modernos de inversionistas ángeles, Co-Working, y cuando los proyectos tienen la internacionalización como meta reciben asesoría y funciona la mentoría desde el paso 1, esos modelos no se han replicado aun en Perú o Latinoamérica, existen algunos intentos, pero esfuerzos aislados todavía y se visualiza para más adelante una red más grande y más integrada para ser soporte real de la comunidad.
- (xi) En Latinoamérica, las empresas privadas y el Estado deberían tomar en cuenta a las empresarias locales que tengan planes de internacionalización para brindarles asesoría en temas álgidos como: financiamiento, legal, logístico, idiomas y en diversos temas que den seguridad a las empresarias.
- (xii) Algunas políticas públicas, de algunos países han establecido que las oficinas de los consulados y las oficinas comerciales en países lejanos, cumplan roles de facilitadores y generen redes y contactos para viabilizar los proyectos. Muchas experiencias positivas de mujeres que lideran empresas que se han internacionalizado iniciaron el proceso con el apoyo y soporte de las oficinas comerciales y consulados.
- (xiii) Otro hallazgo importante es que muchos negocios globalizados liderados por mujeres tienen el *know-how* del negocio bien claro con la formalidad del caso, pero la experiencia personal de la CEO (experiencias de maternidad, familiares, de cuidado por hermanos menores), reflejan un carácter protector hacia los trabajadores, ellos perciben la protección de la CEO, siendo esto positivo para el recurso humano y por ende para el negocio.

### **3.4 El Emprendimiento en el mundo**

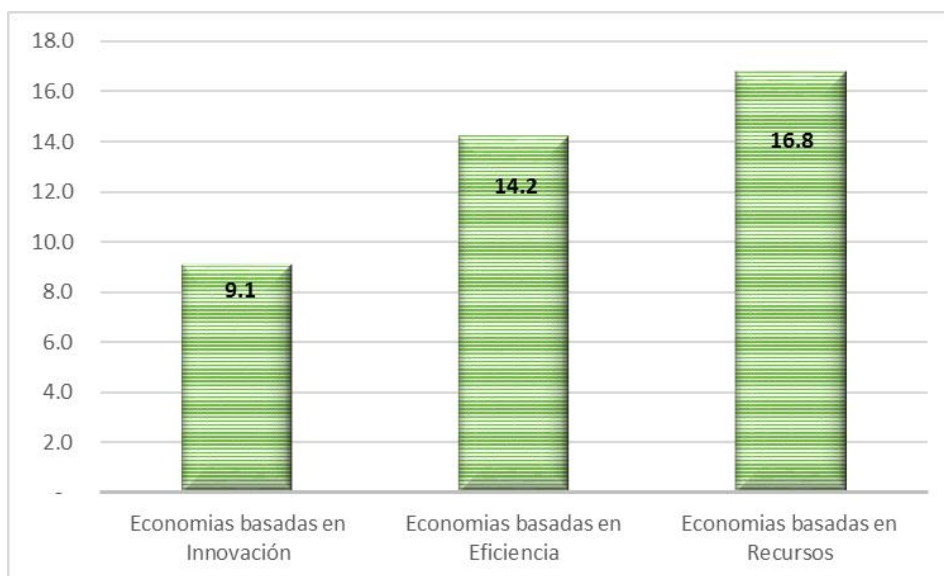
Hace más de una década, el emprendimiento en el mundo era bajo y poco conocido, en la actualidad es considerado como uno de los motores para el crecimiento económico de los países, como lo sucedido en Estados Unidos, Canadá y Europa, en donde se están manejando diversas modalidades de apoyo al emprendimiento,

Es así que el emprendimiento requiere de acción, sin embargo, esta acción puede describirse como un modelo de acción empresarial, según mencionan McMullen & Shepherd (2006), se describe el modelo conceptual de acción emprendedora como el resultado de la buena voluntad de gestionar la incertidumbre percibida.

Se puede considerar que el emprendimiento como tal, en un individuo implica hacer frente a una incertidumbre con las mejores defensas posible para la construcción de su empresa, según Higgins & Kruglanski (2000) un individuo finalmente debe actuar para hacerse un empresario, y porque la acción implica el conocimiento y la motivación

De otro lado, se tiene que el índice de la actividad emprendedora (TEA, por sus siglas en inglés) es mayor en economías menos desarrolladas y disminuye en países con un mayor nivel de desarrollo económico. Se puede apreciar en la Figura III.2 que el TEA es del 16.8% en economías basadas en recursos, 14.2% en economías basadas en eficiencia y de 9.1% en economías basadas en innovación.

**Figura III.2 Tasa de actividad emprendedora 2016 en el mundo**



Fuente: (GEM, 2016)  
Elaboración: Autoras de tesis

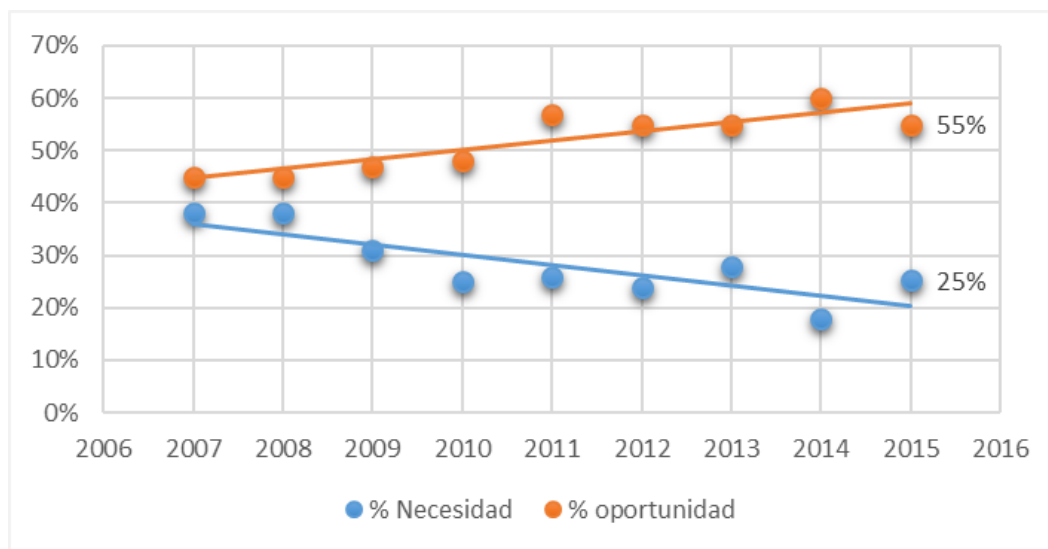
Con relación a lo que impulsa a realizar un emprendimiento, con frecuencia se tiene la idea equivocada de que los emprendedores en las economías menos desarrolladas están motivados por la necesidad, sin embargo, según menciona el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2016) la mayor parte de los emprendedores son motivados más por oportunidad que por necesidad, al momento de poner en marcha un negocio.

Lo cierto es que existe una diversidad de oportunidades empresariales en todo el mundo, así como existen empresarios ambiciosos por todos lados con la pretensión de explorar y buscar tales oportunidades.

Asimismo, este informe GEM 2015/2016 indica que en las economías más adelantadas (economías con base en innovación), los emprendedores que lo consideran como una oportunidad son un 78%, en cambio en las economías basadas en eficiencia (mayoría de los países Latinoamericanos) el rango está en un 69%.

De otro lado, en el mismo informe se observa que la evolución del crecimiento del emprendimiento en etapa temprana por oportunidad ha venido tomando relevancia y crecimiento en comparación de un emprendimiento por necesidad (Ver Figura III.3).

**Figura III.3 Evolución del emprendimiento en etapa temprana por oportunidad y necesidad**



Fuente: (GEM, 2016)

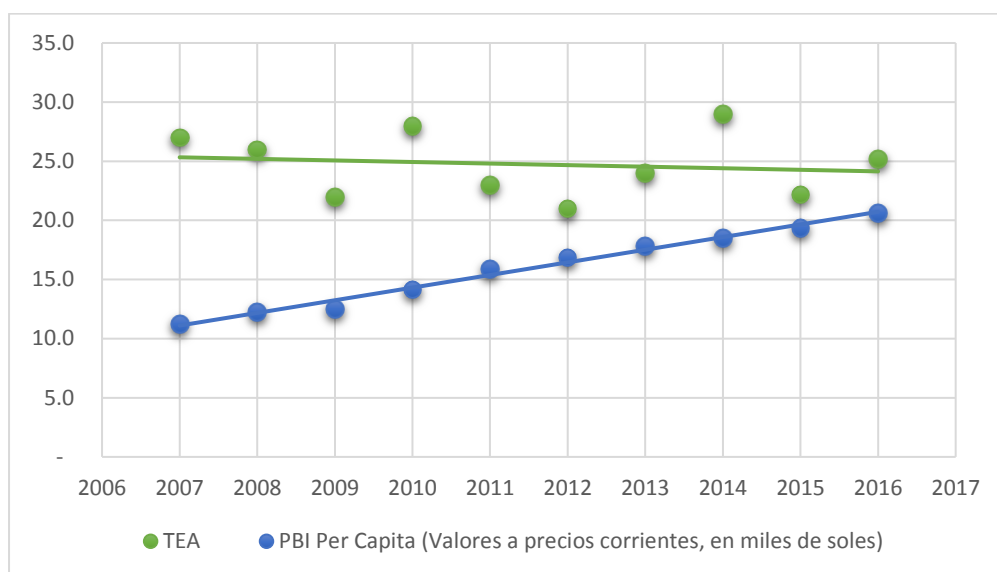
Elaboración: Autoras de tesis

### 3.5 El Emprendimiento en el Perú

Con relación a la realidad peruana, se observa que el emprendimiento tiene una tendencia que está girando a favor del aprovechamiento de oportunidades, aún de forma lenta pero sostenida.

Es así que el emprendimiento sigue siendo una base para el crecimiento de las economías en el mundo, y si se compara la tendencia relativamente estable del TEA de Perú, con el crecimiento del PBI per cápita, se llega a pensar que, gracias al crecimiento experimentado por el país, la mayor oferta laboral absorbe parte de la actividad emprendedora (ver Figura III.4).

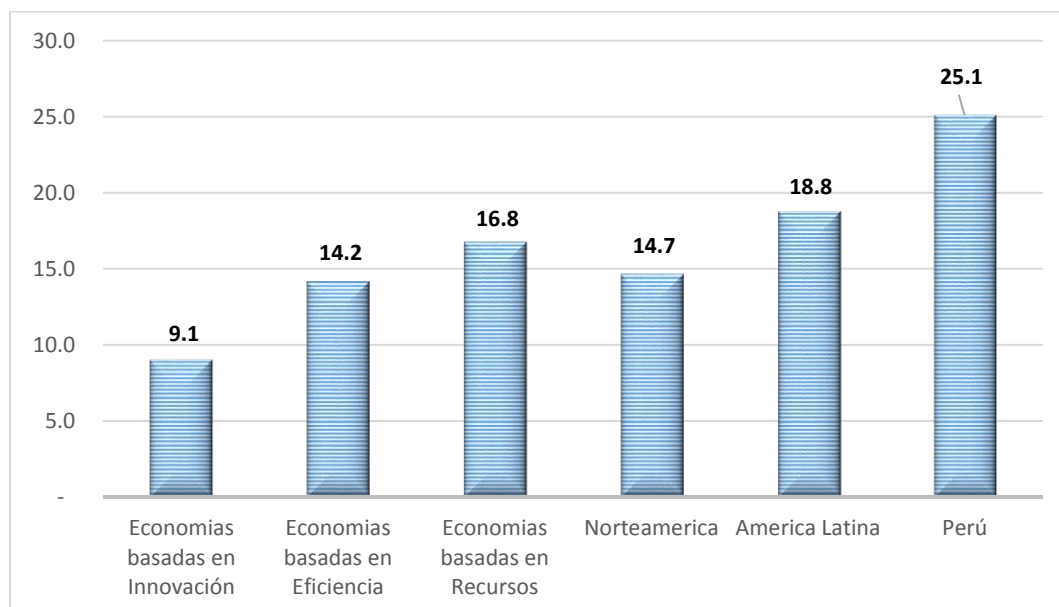
**Figura III.4 Evolución de la TEA en Perú comparada con el PBI per cápita**



Fuente: (GEM, 2016)  
Elaboración: Autoras de tesis

El informe GEM Perú 2016 indica que el Perú tiene una tasa de emprendimiento TEA por encima del promedio de América Latina con un índice de 25.1, como se aprecia en la Figura III.5 , y que ocupa el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica.

**Figura III.5 Tasa de actividad emprendedora 2016 – Perú y el mundo**



Elaboración: Autoras de tesis  
Fuente: (GEM, 2016)

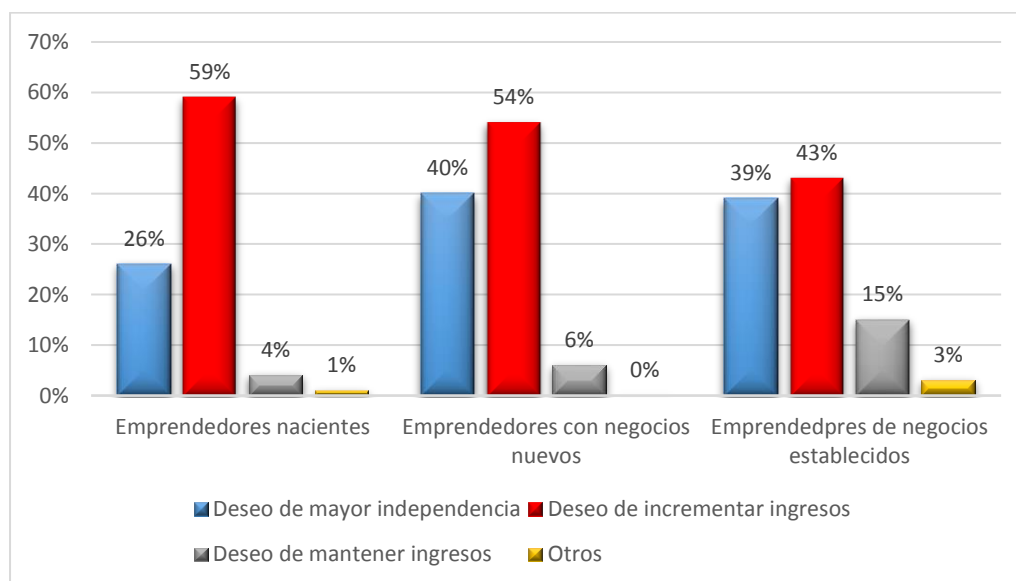
De otro lado, la intensidad de la innovación es más alta en América del Norte, con un 39 %, sin embargo, en la región se tienen ejemplos destacables, en los que las altas tasas de TEA también responden a sólidos niveles de innovación. Chile es uno de estos casos, en donde el 24 % de la población adulta está iniciando un nuevo negocio.

Sobre el contexto del emprendimiento por oportunidades, el reporte GEM Perú 2015/2016 indica que “si éste fue llevado a cabo como resultado de un deseo de independencia o empujado por la percepción de incrementar los ingresos personales”.

Como se muestra en la la motivación principal detrás del emprendedor por oportunidad en etapas iniciales es el incremento de ingresos, mientras que en los emprendedores ya establecidos tanto el deseo de independencia como la búsqueda de mayores ingresos tienen similar nivel de importancia.

Así también podemos apreciar, que la motivación del emprendedor por mantener sus ingresos se incrementa cuando tienen sus negocios ya establecidos. De otro lado, la motivación de mayor independencia tiene igual importancia tanto para el emprendedor con negocios nuevos como para el emprendedor con negocios ya establecidos (ver Figura III.6).

**Figura III.6 Motivaciones detrás del emprendimiento por oportunidad según etapa del proceso emprendedor**



Elaboración: Autoras de tesis  
Fuente: (GEM, 2016)

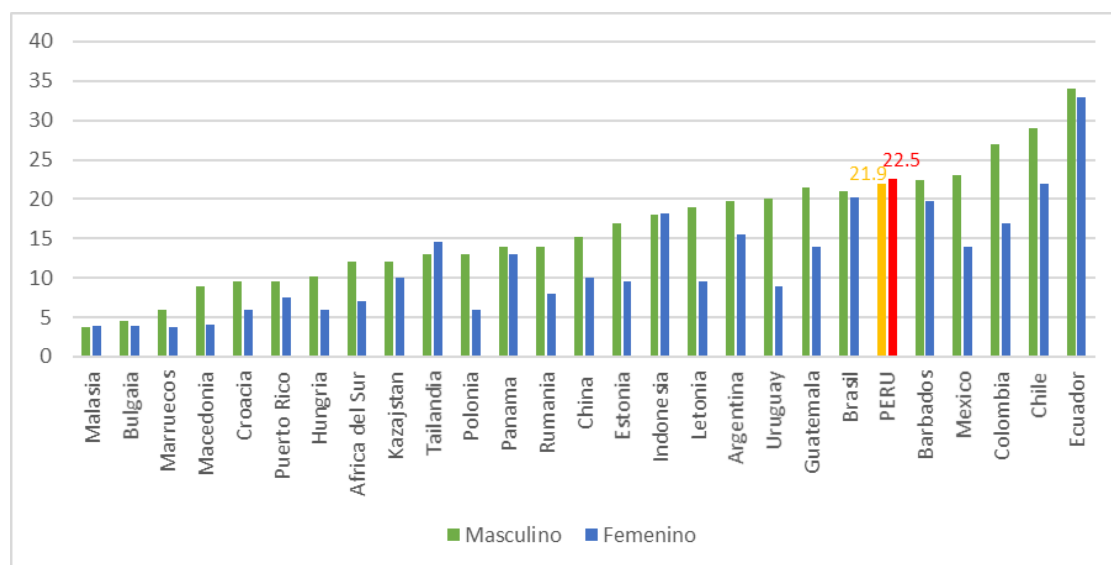
### 3.6 El emprendimiento de mujeres en el Perú

Durante los últimos años, la presencia de la mujer en las empresas ha ido incrementándose, y actualmente en el país las mujeres peruanas son consideradas como las más emprendedoras de la Región, con una ratio del TEA 0.91 (Mujeres/Hombres) según el Informe GEM 2016/2017, pudiendo considerarse que el Perú es un “País de Mujeres Emprendedoras”.

En países como Brasil, Panamá, Ecuador y Perú no se observa mayor diferencia entre la realización de actividades emprendedoras por género, en la se observa como Perú posee una de las más altas tasas de emprendimiento TEA en la región, así como en las Economías basadas en eficiencia, siendo Ecuador quien lidera esta tasa en la región.

Se aprecia apreciar en los resultados del país que el índice de emprendimiento femenino es de 22.5, mayor que el índice de emprendimiento masculino de 21.9, considerando que existe un incremento importante de la participación de la mujer en emprendimientos, en los últimos años (ver Figura III.7).

**Figura III.7 TEA por género, GEM 2015-2016, economías basadas en eficiencia**



Elaboración: Autoras de tesis

Fuente: (GEM, 2016)

Asimismo, se debe considerar que la participación de la mujer en emprendimientos (de etapa temprana) es similar a la del hombre; sin embargo, existen algunas diferencias en las motivaciones para emprender, siendo una de ellas, en que los hombres emprenden motivados un poco más por oportunidad que por necesidad.

De otro lado, un proyecto del *Inter-American Development Bank* (2015) tuvo como uno de sus objetivos apoyar la capacitación comercial de un gran número de mujeres micro y pequeñas empresarias en el Perú, desarrollando programas de capacitaciones empresariales para las microempresarias.

Las conclusiones relevantes de este proyecto fueron:

- (xiv) Las mujeres microempresarias comprendieron el contenido de la capacitación y reportaron altos niveles de satisfacción, asignando una calificación de 08 sobre 10.
- (xv) En relación a la aplicación del aprendizaje, la mayoría de las mujeres capacitadas tuvieron dificultades en aplicar todas las técnicas aprendidas a sus negocios, citando la falta de tiempo como el principal impedimento para adoptar todo el aprendizaje.

De otro lado, la expansión económica, especialmente en los países emergentes, está mostrando especial dinamismo en los últimos años por la creciente participación de las mujeres, en donde según Mongilardi (2017) presidente de la Cámara de Comercio de Lima:

[E]l número de emprendimientos realizados por las mujeres en el país en los últimos años asciende a 130,210 empresas conformadas de manera individual o en sociedad, y se ha elevado su participación en las últimas décadas, sobre todo a nivel de las micro y pequeñas unidades productivas, lo que constituye un aporte al sostenimiento de la familia al ser un relevante factor de expansión económica (Mongilardi, 2017).

### **3.7 Tendencia de mujeres en puestos de alta dirección**

Durante los últimos años, se ha visto como las mujeres han logrado conseguir un liderazgo en diversos sectores, así como en las difíciles áreas de la economía y política. Se tienen casos como el de la Sra. Cristine Lagarde, quien en el año 2011 fue la primera



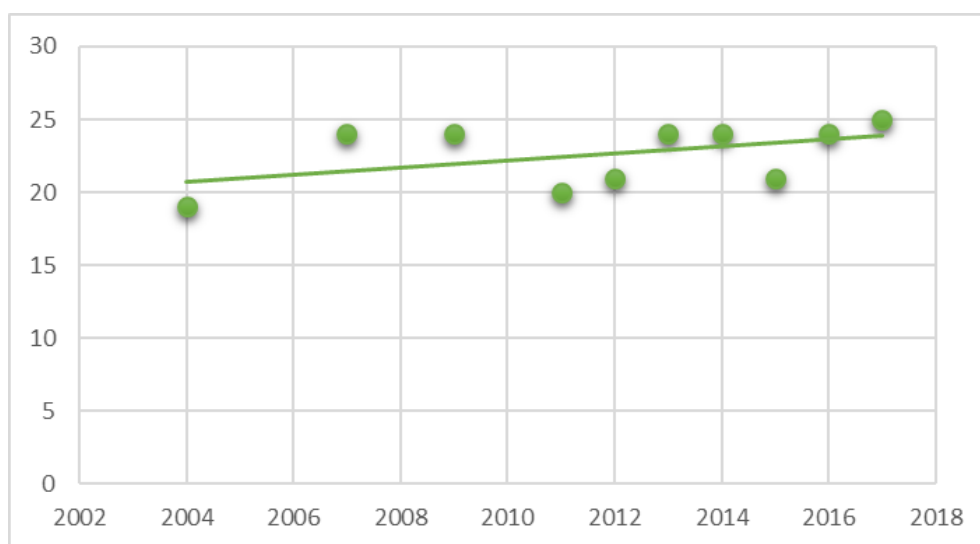
mujer en asumir el cargo de director gerente del Fondo Monetario Internacional; o el de Ángela Merkel, la canciller alemana, quien fue el personaje clave para solucionar la crisis de la deuda soberana en la eurozona; y de Mary Barra, CEO de *General Motors*, liderando desde algunos años esta multinacional, y quien tiene como lema “*No salgan del juego, sigan jugando, sigan persistiendo*”.

Grant Thornton International (2017) revela que

[G]lobalmente, el porcentaje de mujeres en los equipos de alta gerencia ha aumentado sólo un uno por ciento en el último año, de 24% en 2016 a 25% en 2017. Esto contribuye a un cambio de seis por ciento en los 13 años desde que comenzó el estudio (Grant Thornton International, 2017).

En la Figura III.8, se aprecia la tendencia de crecimiento del número de mujeres en puestos de dirección. Así se tiene el estudio de IBR (*International Business Report*) (2012), que muestra un panorama de la incursión femenina en altos cargos gerenciales a nivel internacional. Siendo que en el 2012 un 21% de los cargos de alta gerencia a nivel global están ocupados por mujeres, cifra que, a pesar de todo, había variado poco desde el año 2004 (19%).

**Figura III.8 Tendencia: % mujeres en puestos de alta dirección en el mundo**



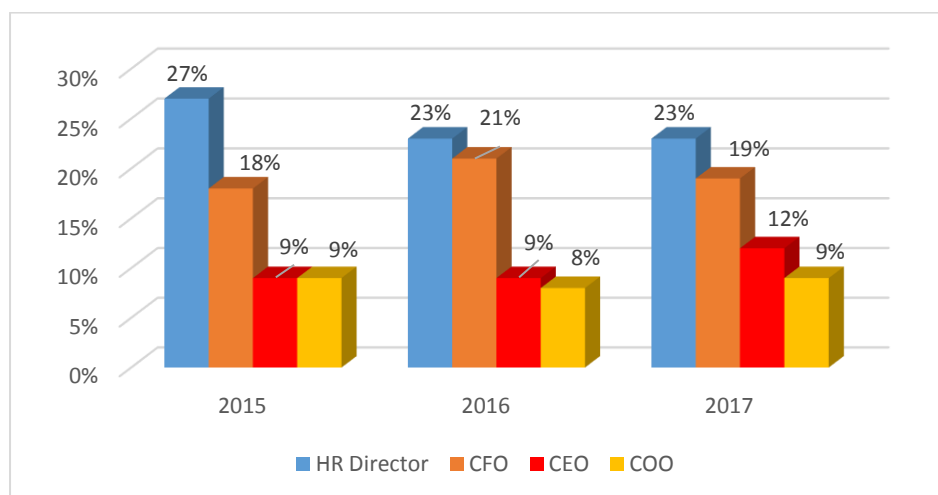
Elaboración: Autoras de tesis  
Fuente: (Grant Thornton International , 2017)

De otro lado, en los países del BRIC (Brasil, Rusia, India y China) un 29% de los cargos de alta gerencia son ocupados por mujeres, en comparación con el apenas 22%

del G7. El sudeste asiático (ASEAN) posee el nivel más alto de participación femenina (36%), por encima de UE (26%), Latinoamérica (20%) y Norteamérica (23%) (Grant Thornton International , 2017).

En relación, al contexto latinoamericano, la posición de cargos senior de alta dirección, tales como Director de Recursos Humanos, Director de Finanzas (CFO), CEO (Director ejecutivo, es el máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa) y Director de Operaciones (COO), se aprecia una tendencia en crecimiento tomando en relevancia el puesto de CEO en los últimos tres años, del 9% al 12% al 2017 (ver Figura III.9).

**Figura III.9 Funciones de alta dirección de mujeres (2017) Latinoamérica**



Elaboración: Autoras de tesis  
Fuente: (Grant Thornton International , 2017)

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se define el diseño de la investigación, determinando la estrategia que se empleará para la obtención de la información y los instrumentos empleados en la recolección de datos, mediante un cuestionario, el cual ha sido validado y adaptado a la realidad de la empresa peruana dentro de un proceso de internacionalización.

La investigación considera la influencia del liderazgo femenino en la internacionalización de las empresas peruanas, tomando como base el método cualitativo, que de acuerdo a Flick & Uwe “[s]e orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, y a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos locales” (Flick & Uwe).

### **4.1 Diseño de la investigación: no experimental - transversal**

La investigación para el presente estudio es no experimental, puesto que se centra en el estudio del liderazgo de la mujer peruana como un posible factor determinante en la internacionalización de sus empresas, considerando los conceptos definidos por Hernández (2010) sobre este tipo de investigación

[n]o se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, 2010).

Según la naturaleza de la investigación se la puede clasificar de tipo transversal, debido a que los datos se recolectaron en un solo momento, empleando un cuestionario a las mujeres líderes de empresas internacionalizadas.

Así también Bernal (2010: 118) define a una investigación como transversal “[c]uando se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”

## **4.2 Tipo de investigación: exploratoria**

La investigación del presente estudio se clasifica como de tipo transversal exploratoria, y según Hernández (2010) “[e]s comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Y se aplica a una investigación nueva o poco conocida” (Hernández,2010).

El estudio de la internacionalización de empresas lideradas por mujeres es un tema que se estudia con mayor relevancia en los últimos años, debido al crecimiento de la participación de la mujer en las organizaciones. Es así que algunos estudios internacionales brindan un panorama sobre el grado de participación de las mujeres en la alta dirección de las empresas, pero en la actualidad están faltando mayores estudios sobre el tema de la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres, y no existe una investigación profunda sobre este tema en el país.

En consecuencia, las razones de esta investigación se centran en determinar qué factores relevantes están presentes para la internacionalización de empresas peruanas liderada por mujeres.

## **4.3 Método por aplicarse: estudio de casos**

El método por aplicarse en la presente investigación tiene como base el estudio de casos, los cuales a consideración de Yin (1989) es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas.

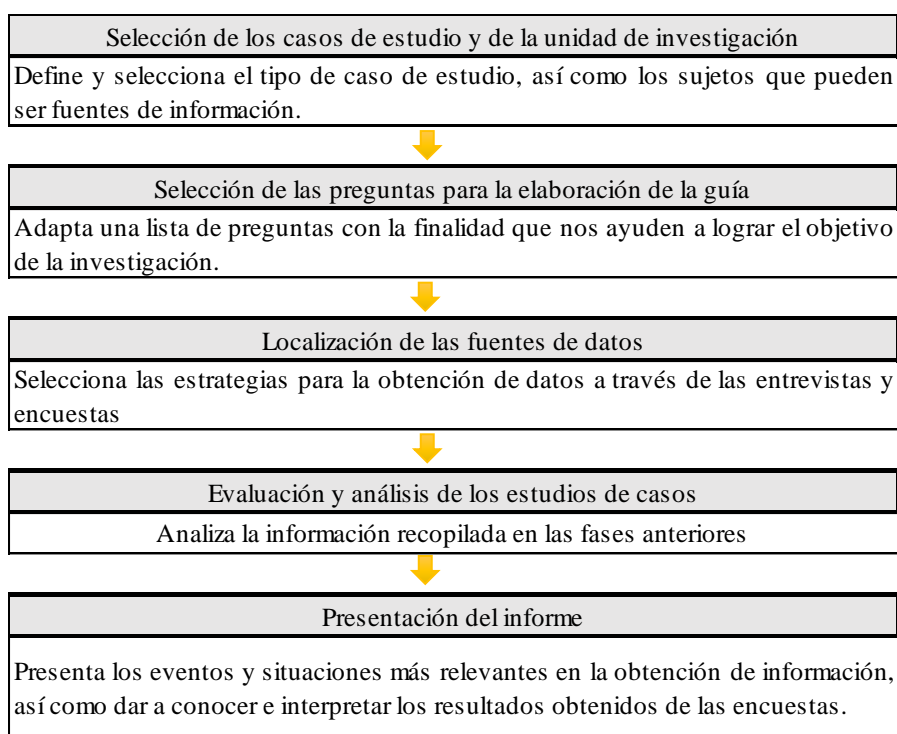
En este sentido, el estudio de casos como método aplicado de la investigación, es adecuado en el área de la dirección de empresas, y más aún al comprobarse que el acceso a información de primera mano y/o la comprensión de los procesos de toma de decisión, implementación y cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis a través del estudio de un número de observaciones.

Es así que la aplicabilidad e importancia según Castro (2010) se da en la obtención de resultados relevantes que permite analizar un tema específico, así como brindar información que no puede ser identificada si se aplicaran los métodos cuantitativos.

Para la presente investigación la información se obtiene mediante hechos reales de las experiencias que han tenido las empresarias peruanas para la internacionalización de sus empresas.

En la Tabla IV. 1 se muestran las fases del método de estudio de casos, según menciona Jiménez (2012).

**Tabla IV.1 Fases del método de estudio de casos**



Fuente: (Jiménez, 2012)  
Elaboración: Autoras de tesis

#### **4.4 Población**

Para la presente investigación se establece como población a las micro, pequeñas, y medianas empresas, con sede principal en la ciudad de Lima, lideradas por mujeres peruanas, que se encuentren inscritas en registros públicos, con actividad comercial y sean internacionales.

Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), órgano rector del Sistema Estadístico Nacional, en su documento "Perú: Estructura Empresarial, 2015", que contiene información del Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE), indica que en Lima metropolitana, las pequeñas, medianas y grandes empresas corresponden a la cantidad de 102,487 empresas, y a su vez representan el 62.5% del total de pequeña, mediana y grandes empresas a nivel nacional, por lo que Lima metropolitana se constituye en el marco más importante del país sobre la producción y generación del empleo. De esta cantidad solo un pequeño porcentaje pertenece a empresas lideradas por mujeres.

#### **4.5 Muestra**

En la mayoría de estudios se emplean muestras, siendo importante definir la unidad de análisis. Para la presente investigación la unidad de análisis es la empresa lideradas por mujeres peruanas, inscritas en registros públicos, en actividad económica y sea una empresa internacional.

El muestreo de conveniencia considera que la muestra la forman unidades que facilitaran su medida, sea por accesible o favorables a la investigación. En el presente estudio, emplearemos este tipo de muestreo por las razones mencionadas, y a la facilidad de disposición de las empresas seleccionadas para el estudio de casos, donde la información recolectada tendrá su análisis respectivo.

Considerando la clasificación de Valenzuela González, y Flores Fahara (2011), es posible hacer más ágil el proceso de colección de datos en términos de localización y de tener acceso a la información referente a la unidad de análisis.

Las muestras tomadas para el estudio de casos son de 20 empresas peruanas, que se encuentran dentro de la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa, lideradas por mujeres, sean una empresa internacional y proveniente de diferentes sectores económicos.

Las características o particularidades de la muestra se encuentran definidas en la Tabla IV.2.

**Tabla IV.2 Particularidades de la muestra**

Ámbito geográfico	Lima Metropolitana
Unidad de análisis	La empresa como unidad de análisis
Elementos para definir la muestra	Micro, pequeña y medianas empresas, lideradas por mujeres peruanas, inscritas en registros públicos, en actividad económica y sea una empresa internacional.
Tamaño de la muestra	20 empresas

Fuente: Autoras de tesis

#### **4.5.1 Clasificación de las empresas**

En el Perú, las empresas se clasifican según el importe de sus ventas anuales según la Ley N° 30056, la cual es vigente desde el mes de Julio del 2013 (ver Tabla IV.3).

**Tabla IV.3 Clasificación de las empresas en el Perú**

Tipo de empresa	Venta anual (UIT*)	Venta anual (en soles)
Microempresa	Hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias.	Máximo S/. 607,500
Pequeña Empresa	Desde 150 hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias.	Desde S/ 607,500 Hasta S/. 6'855,000
Mediana Empresa	Superior a 1700 y hasta 2300 Unidades Impositivas Tributarias.	Desde S/. 6'855,000 Hasta S/. 9'315,000

Fuente: Ley N° 30056

Elaboración: Autoras de tesis

(\*) Según D.S. N° 353-2016-EF. "El valor de UIT, como índice de referencia en normas tributarias es de Cuatro Mil Cincuenta y 00/100 Soles (S/ 4,050)"

Las empresas que se utilizan como caso de estudio están en la categoría de micro, pequeñas y mediana empresas, y con ventas hasta un importe de S/ 9, 315,000.

#### **4.5.2 Composición de la muestra**

La muestra de la presente investigación comprende a 20 empresas con sede en la ciudad de Lima y que cumplen con las características siguientes:

- Se encuentren en actividad comercial.
- Comprendidas en la categoría de micro, pequeñas y mediana empresa.
- Lideradas por mujeres.
- Sean empresas internacionales.

## **4.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

En la presente investigación, la técnica utilizada para la recolección de datos se basa en entrevistas y como instrumento el cuestionario, siendo realizado a las mujeres que lideran micro, pequeñas o medianas empresas de la ciudad de Lima y sean internacionales.

### **4.6.1 Entrevista (investigación cualitativa)**

Según define Kvale (2014), la entrevista busca obtener descripciones del mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos.

De otro lado Monje (2011: 134) señala que una entrevista estructurada es la que emplea una guía de preguntas con el objeto de asegurarse que a todos los encuestados se hagan las mismas preguntas de manera estandarizada.

Los pasos a considerarse en la metodología para las entrevistas son:

Primer paso:

- Agradecer al entrevistador por su tiempo brindado.
- Indicar los objetivos de la investigación.
- Mencionar que no existe respuesta correcta ni incorrecta, a fin de conseguir una opinión espontánea.

Segundo paso:

- Solicitar a la entrevistada su autorización si es posible grabar la entrevista.
- Brindar la confianza requerida para aclarar alguna duda.

Tercer paso:

- Se inicia la entrevista según secuencia de guía de preguntas.

Cuarto paso

- Se finaliza la entrevista con todas las preguntas respondidas.
- Se agradece nuevamente por el tiempo brindado.



#### **4.6.1.1 Guía de la entrevista:**

La guía de preguntas para las entrevistas del presente estudio de investigación es estructurada, con secuencia y orden; se presenta en el Apéndice A fue elaborada considerando lo siguiente:

- Preguntas abiertas
- Las preguntas iniciales son generales a fin de que el entrevistado pueda brindar mayor información y relate la historia de la empresa.

Taylor y Bogdan (2000) indican que se deben formular las mismas preguntas a los entrevistados con la finalidad de poder comparar la información solicitada, permitiendo un mejor análisis del tema a tratar.

En la presente investigación, este instrumento consta de tres etapas: la primera trata sobre la historia de la empresa, la segunda sobre antecedentes de la internacionalización y la tercera sobre los antecedentes personales.

##### **▪ Parte I: Historia de la empresa**

En esta sección se busca que el entrevistado comente la historia de la empresa desde sus inicios y durante el tiempo transcurrido de existencia. Brindando información referente, como el sector económico en que se encuentra, principales productos o servicios que comercializa, cuando y como se inició su empresa, cuáles han sido los hechos más relevante ocurridos durante los años de operación de la empresa. Se considera importante obtener la mayor información de la empresaria sobre los eventos sucedidos en la empresa.

##### **▪ Parte II: Antecedentes de la internacionalización**

En esta sección se busca conseguir información que nos permita conocer parte del perfil de la empresa en los antecedentes de la internacionalización, como cuando se inició este proceso, si fue planificado, cuáles fueron las principales motivaciones para iniciar la internacionalización, el apoyo de personas cercanas para que le facilitaran la

internacionalización, quien tomó la decisión de internacionalizar, y en qué países opera actualmente.

### ▪ **Parte III: Antecedentes personales**

En esta sección se busca obtener información sobre el perfil del emprendedor, la, información referida sobre la organización, estructura organizativa, planeamiento estratégico, entre otros aspectos.

#### **4.6.2 Cuestionario auto diligenciado (investigación cuantitativa)**

Un cuestionario auto diligenciado nos permitirá obtener información relativa al estudio, para su respectivo análisis.

Según Monje (2011: 136), un cuestionario auto diligenciado es un formato resuelto en forma escrita por los propios sujetos de la investigación. Tiene la ventaja que reduce los sesgos ocasionados por la presencia del entrevistador, es un formato simple que facilita el análisis.

El cuestionario auto-diligenciado aplicado para las encuestas comprende el cuestionario elaborado por Ngunguru Nelly Wambui (2013) de su investigación sobre los “Factores que influyen en la Internacionalización de pequeños y medianas empresas, estudio de casos en empresas de artesanía, Kenia”; y de Purity Wanjiru Kariuki (2011) de su investigación sobre “Internacionalización de mujeres empresarias en Kenia”.

Se ha considerado aplicar estos cuestionarios, debido a que consideran características similares, así como el enfoque aplicado para la investigación de la internacionalización de empresas lideradas por mujeres peruanas.

Asimismo, se considera importante mencionar los siguientes puntos:

- Las dos investigaciones consideran la misma definición internacionalización de las empresas.

- El cuestionario ha sido aplicado a empresas en Kenia y de acuerdo con las diversas publicaciones en ese país, sus empresas que han sido lideradas y están internacionalizadas, tienen características similares con las empresas peruanas lideradas por mujeres y son internacionales.
- El cuestionario utilizado para las encuestas se encuentra en el Apéndice A y consta de bloques como: Antecedentes personales, Entorno Social, Entorno Familiar y Factores de internacionalización.

- **Antecedentes personales**

- En esta sección se busca obtener información sobre el rol que desempeña la empresaria en su organización, el sector empresarial en que se desenvuelve, la formación académica de la empresaria, años de operación de la empresa en el mercado nacional e internacional, las actividades que realizó antes de ser empresaria, la cantidad de trabajadores que tiene la empresa, el rango de edad de la empresaria y conocer qué tipo de cooperación requieren, como: formación, asesoramiento, comercial, producción y/o de marketing.

**Entorno Social**

- En esta sección se busca conseguir información sobre la opinión de las empresarias en aspectos tales como: las principales dificultades antes de iniciar actividades empresariales, en que situaciones la condición femenina ofrece una ventaja en su actividad, en que situaciones la condición femenina ha sido un inconveniente en su actividad empresarial, si considera que los estilos de dirección no dependen del género o si es que existen diferencias entre los estilos de dirección de hombres y mujeres. **Entorno Familiar**

En esta sección se busca obtener información sobre la opinión de la empresaria en aspectos tales como: si existe apoyo de la familia (padres, madres, hijos, esposos) a la iniciativa femenina como consecuencia del desarrollo de la actividad empresarial, que factores que pueden generar incomprensión o falta de apoyo para reducir o desincentivar la actividad de la mujer en la empresa; y finalmente el grado de compatibilidad entre maternidad y mujer empresaria.

- **Factores de Internacionalización**

En esta sección se busca conseguir información sobre aspectos como: la principal razón para que su empresa sea internacional, la opinión sobre factores relacionados al éxito y crecimiento de la internacionalización de su empresa, los retos a los cuales se han enfrentado en su proceso de internacionalización, la experiencia previa de la empresaria en actividades internacionales, el papel de la formulación de estrategias y métodos para la internacionalización, los factores que ayudaron a su proceso de internacionalización de la empresa, las relaciones previas en los países donde han incursionado, el apoyo del estado o entidad específica en este proceso de internacionalización y la opinión si existe en nuestro país un ecosistema de soporte y motivación de la internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres.

## CAPÍTULO V. ESTUDIOS DE CASOS

La presente investigación tiene como base el estudio de casos y la composición de la muestra se puede observar en la Tabla V.1 , así como un breve resumen de las empresas en estudio.

**Tabla V.1 Relación de empresas como casos de estudios.**

Caso N°	Empresa	Actividad Empresarial	Entrevistada	Breve Resumen de la Empresa
1	D'Lady S.A.C.	Confección	Beatriz Guevara	Empresa con 30 años de experiencia en el sector de la Confección, la cual diseña ropa para mujeres, con un estilo de ropa tipo sastre y para todas la tallas. Se caracterizan en utilizar en su ropa los colores blanco, rojo, negro, en Perú cuentan con tiendas en Gamarra, Galería el Rey y Parque Canepa. A nivel internacional se atiende al mercado del país de Italia, considerando pedidos al por mayor y menor.
2	Exportadores de Kiwicha	Alimentos	Romina Suarez	Empresa recolectora y acopiadora de granos por años, y diversifica en el procesamiento de harinas de Kiwicha y preparado de Kiwicha, con atención a diversos países de Europa principalmente.
3	Asociación de Joyería y mas	Joyería	Rosa Quispe	Empresa que ofrece productos de joyería con diseños exclusivos, con estilos en madera con plata, metales y cuarzo. Con presencia en EEUU y Europa.
4	Chocolates Helena	Chocolatería	Elena Soler de Panizo	Empresa establecida en 1975 que se dedica a la fabricación, distribución de chocolates y tejas. Cuenta con una franquicia que opera en Miami, desde donde se distribuyen sus productos a los franquiciantes a través de su propia flota de camiones refrigerados. Hoy en día cuentan con siete variedades de tejas. A partir del 2006, logra que American Airlines se incorpora como cliente, en donde reparten sus productos en vuelos como Boston, Chicago, Nueva York, y en la primera clase de los viajes con destino a Europa. La empresa está considerando el desarrollo de nuevos productos, adecuados a los gustos del mercado americano.
5	La Mestiza (Gamarra)	Algodón textiles	Ana Macedo	Empresa productora y comercializadora de productos textiles. Vienen desarrollando la exportación de sus productos bajo su propia marca, la cual está presente en los principales mercados de Venezuela y Brasil.
6	Agroindustria Danper Trujillo	Empresa Exportadora de Alimentos	Rosario Bazán	Empresa de capitales peruanos y daneses con más de 20 años de experiencia exitosa en la agroindustria, con más de 6,500 colaboradores y 7,000 hectáreas cultivadas tanto en la costa norte y sur, como en la sierra central y sur del Perú. Posee como objetivo principal proveer alimentos naturales y nutritivos producidos con los más altos estándares de calidad, eficiencia y sostenibilidad.

Caso N°	Empresa	Actividad Empresarial	Entrevistada	Breve Resumen de la Empresa
7	WoodFlair	Diseños en madera y accesorios	Martha García de Barrow	Empresa con más de 30 años de experiencia en la fabricación de esculturas en madera de gran calidad, objetos decorativos, belenes, figuras folklóricas de las tres regiones del Perú (Costa, Sierra y Selva), animales, aves, peces, árboles, vida marina, religiosa, San Valentín, gatos, perros, etc. hechas a mano, de maderas nobles peruanas. Las esculturas son hechas a mano pieza por pieza usando una técnica única y desarrollado especialista. Actualmente viene atendiendo el mercado Europeo.
8	Loyalty Perú SAC	Servicios	Elka Popjordanova	Empresa que se dedica al alquiler de espacios en centros comerciales, iniciando con una tienda por departamento, para luego convertirse en un mega centro comercial con 5 departamentales Oeshle, Ripley, Falabella, París, Estylos además de un terrapuerto. Actualmente también está presente en el mercado Europeo.
9	Juguetería Perú	Juegos	Maria Rojas	Empresa que busca brindar juegos de diseños exclusivos y de alta calidad para niños. Actualmente atiende el mercado americano y algunos países de Sudamérica.
10	Leonolt	Comercial	Leonor de la Torre.	Empezamos con alquiler de toldos para eventos a nivel local y nacional, y migramos hacia la organización de eventos en Bolivia y en Ecuador, y actualmente trabajamos eventos especiales en 6 países fuera de Perú. Bolivia, Ecuador, Argentina, Colombia y Uruguay
11	Pinturas y Lienzos	Comercial	Helga García.	Empresa que se dedica al rubro de la comercialización de pinturas y lienzos. Vienen desarrollándose desde sus inicios en el mercado local, en donde sus principales clientes desarrollaron negocios fuera del país generando así una demanda internacional. Los productos son comercializados en Estados Unidos y los países de Europa.
12	Asociación de exportadores de muebles	Comercial	Giorgina Miranda	Empresa que empezó a comercializar sus muebles en el distrito de Villa el Salvador, ofreciendo muebles de calidad y de variados diseños. Con el transcurso de los años inician operaciones en el mercado internacional, atendiendo a países como Estados Unidos, Chile y Colombia.
13	Cafetalera Chanchamayo	Café agricultura	Dioni Suarez	La empresa está comprendida como la Asociación de productores agrarios AGROCAFE, que tiene 18 años de constituido, comenzó con 36 socios y actualmente son 160 entre productores y socios. Comienza a exportar hace 6 años, iniciando con China, luego a Estados Unidos y Europa.

Caso N°	Empresa	Actividad Empresarial	Entrevistada	Breve Resumen de la Empresa
14	Meche Correa SAC	Confección	Carmen Toledo de Correa	Es una empresa que se dedica al diseño, confección de prendas de vestir oriundas del Perú. Estas confecciones tienen presencia en el mercado internacional en los países de Estados Unidos, España, Francia, Italia y México.
15	Kero design	Confección	Mariella Gonzales espejo	Empresa que se dedica en la comercialización de prendas de vestir, las cuales combina brillantemente la innovación moderna, la tradición y las habilidades peruanas en el campo del tejido del punto. Actualmente, vienen acaparando el mercado internacional en donde sus productos son distribuidos en Brasil, Estados Unidos y países de Europa.
16	Ecoluart	Joyería y decoración Cacho de toro y accesorios	Guadalupe Marrufo Bazán.	Es una empresa comercializadora de joyas de plata. Con presencia en el mercado internacional, distribuyendo sus exclusivos diseños en países como Estados Unidos, Chile y Italia.
17	Disfruta	Cadena de Jugos	Azucena Gutiérrez	Es una cadena de juguerías ubicadas estratégicamente ubicada en sus 25 locales a nivel nacional, y actualmente tiene presencia en Chile y Panamá. La empresa cuenta con una gran variedad de jugos, batidos y zumos de fruta natural., con más 16 combinaciones de jugos y sándwiches, ensaladas de frutas y verduras, postres y wraps.
18	Argentaria	Joyería especial	Roxana Fajardo	Empresa comercializadora de trabajos de plata, peltre y plaqué. Cuenta con más de 19 años de experiencia en el mercado. Actualmente viene desarrollándose en el mercado internacional, distribuyendo sus productos en Colombia.
19	Wari de los Andes	Asociación Regional de Artesanos de Puno	Lidia Cortez	Ofrece una gran variedad de productos agrícolas. Con presencia en el mercado internacional en Estados Unidos, y a su vez organizando Ferias en Colombia y Chile.
20	Firenza disegno	Joyería	Milagros Johanson Lazarte	Es una empresa de fabricantes de joyería de fantasía en el Perú. Con una trayectoria de 19 años de experiencia, enfocándose en el rubro de B2B es decir venta a empresas. Desarrollando una fuerte presencia en el mercado internacional presente en más 16 países, como Colombia, Ecuador, Venezuela, Chile, Argentina, El Salvador, Guatemala, Panamá, Canadá, Estados Unidos, entre otros.

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS OBTENIDOS

### 6.1 Ficha Técnica

Para la presente investigación se considera la siguiente ficha técnica. Tabla VI.1

**Tabla VI.1 Ficha Técnica**

<b>Objetivo</b>	Identificar factores únicos que están presentes en la internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres.
<b>Grupo Objetivo</b>	Micro, pequeña y medianas empresas, lideradas por mujeres peruanas, inscritas en registros públicos, en actividad económica y sea una empresa internacional.
<b>Técnica</b>	Entrevistas a empresarias, con aplicación de un cuestionario estructurado
<b>Cobertura</b>	Lima Metropolitana
<b>Muestra</b>	Se realizaron 20 encuestas a empresarias peruanas líderes de su empresa, la cual es por conveniencia y no representativa
<b>Fechas de Campo</b>	De Mayo a Agosto del 2017

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

### 6.2 Análisis de datos

Terminada la etapa de la recolección de los datos, entrevistas y cuestionarios, se continúa con el análisis de la información.

Para las entrevistas, se realizó la transcripción completa de la información brindada por la empresaria, para posteriormente ingresar esta data al programa de análisis NVIVO 11 for windows, software que será la herramienta que nos permitirá el **análisis cualitativo** de datos.

Este análisis cualitativo de datos comprende dos etapas:

- Fase deductiva: En la cual establecernos una codificación relativa a la investigación, así como la definición de nodos que relacionen los datos obtenidos según los objetivos y la implicación del tema.
- Fase inductiva: Considerando la codificación definida en la fase deductiva, se crean los nodos. Posteriormente, se realiza el análisis de datos,



referenciando la información obtenida de las entrevistadas con los nodos creados.

El programa estadístico NVIVO 11, genera una matriz descriptiva con su gráfico que muestre la descripción cuantitativa de las unidades textuales albergadas en cada uno de los nodos, donde pasa al análisis de los resultados. (Valdemoros, Ponce de Leon, & Sanz- Arazuri, 2011).

Para el cuestionario, se realizó el procesamiento de la información a través de la tabulación de los cuestionarios y análisis con las herramientas Google Docs, Excel y SPSS, que nos permitirá realizar el **análisis cuantitativo**.

El programa SPSS, permitió realizar tablas cruzadas, correlaciones entre las variables y un análisis descriptivo. El análisis con esta herramienta representa una tarea muy significativa y de gran valor para la presente investigación

### **6.3 Resultados de la investigación**

#### ***6.3.1 Análisis Cualitativo (Resultados de la entrevista)***

Un gráfico que nos genera el programa Nvivo 11, Figura VI.1, es el referido a la frecuencia de conceptos en la información recolectada de los casos en estudio, muestra un resultado de conceptos relevantes y repetitivos de la presente investigación, tales como internacionalización, empresas, mujeres, liderazgo, motivación, planificación, mercados, capacidades, lideres, entre otros más.

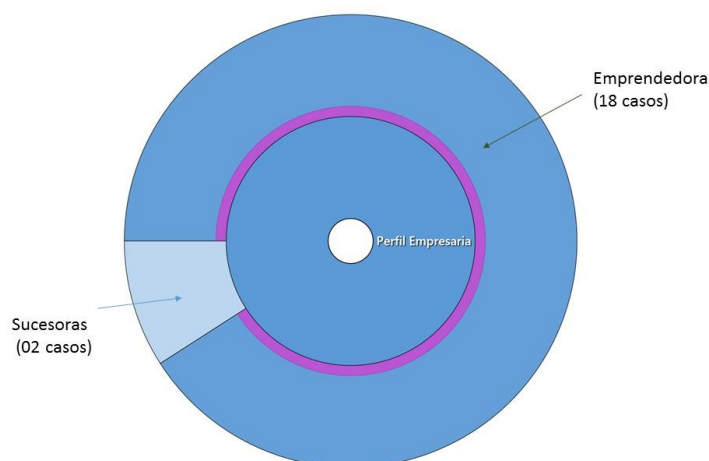
[illegible]

## PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA

Se plantea la pregunta a fin de que las mujeres empresarias nos relataran la historia de su empresa, sobre cómo iniciaron su empresa, si fueron ellas quienes emprendieron o si fue una empresa familiar, en donde luego ellas fueron las sucesoras del negocio.

51

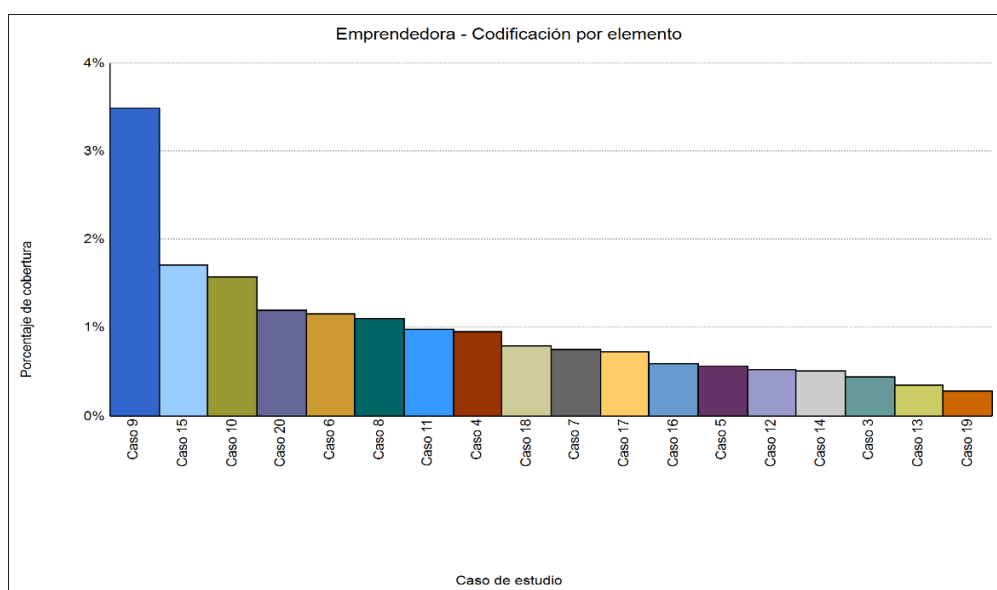
**Figura VI.2 Tipo de Perfil de las empresarias: Emprendedora o Sucesora**



Fuente: Autores de esta tesis.

De las 18 casos de mujeres empresarias y emprendedoras, Figura VI.3, tenemos algunas empresarias con un mayor emprendimiento, como el caso N°9, quien identificó una necesidad en el mercado peruano, al no hallar juegos buenos y adecuados para la edad de su niño. Esto la impulsa en diseñar y construir juegos didácticos aplicados a niños con ciertos trastornos como hiperactividad, entre otros trastornos, con lo cual podemos considerar que una necesidad personal la llevo a emprender.

**Figura VI.3 Empresarias Emprendedoras**



Fuente: Autores de esta tesis.

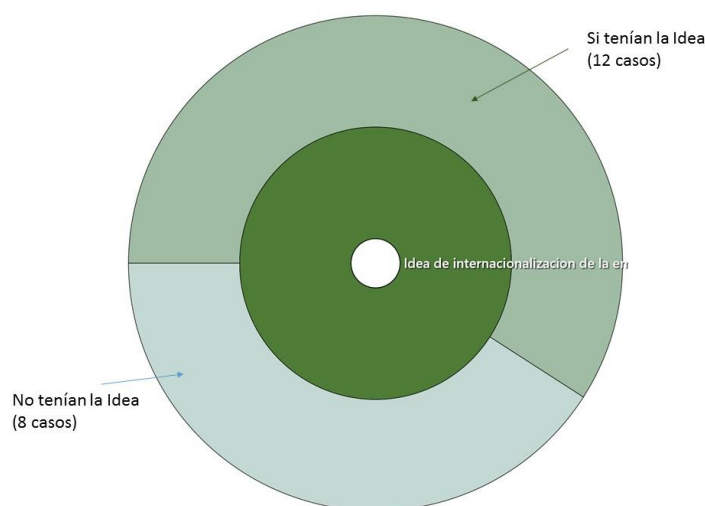
Entre uno de los casos de empresas con menor referencia de emprendimiento, tenemos el caso N°19, en donde su empresaria menciona que muchos años se desempeñó como agricultora y perteneció a una asociación de agricultores sin considerar en abrir su propia empresa; ya luego con sus hijos creciendo y especializándose cada uno de ellos en temas de exportación y de comunicaciones, decide abrir su empresa con el apoyo de sus hijos.

## PARTE II: ANTECEDENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

### Pregunta 1: La idea de internacionalización ¿estuvo presente desde que se inició la empresa?

En esta dimensión sobre si la idea de internacionalización estuvo presente desde el inicio de la empresa en las mujeres empresarias, de las 20 las entrevistadas, 12 nos mencionaron que sí estuvo presente esta idea; de que su empresa sea internacional desde su inicio, y 8 empresarias mencionaron que no habían considerado que sus empresas sean internacionales desde que las fundaron (Figura VI.4).

**Figura VI.4 Idea de internacionalización en la empresaria**



Fuente: Autores de esta tesis.

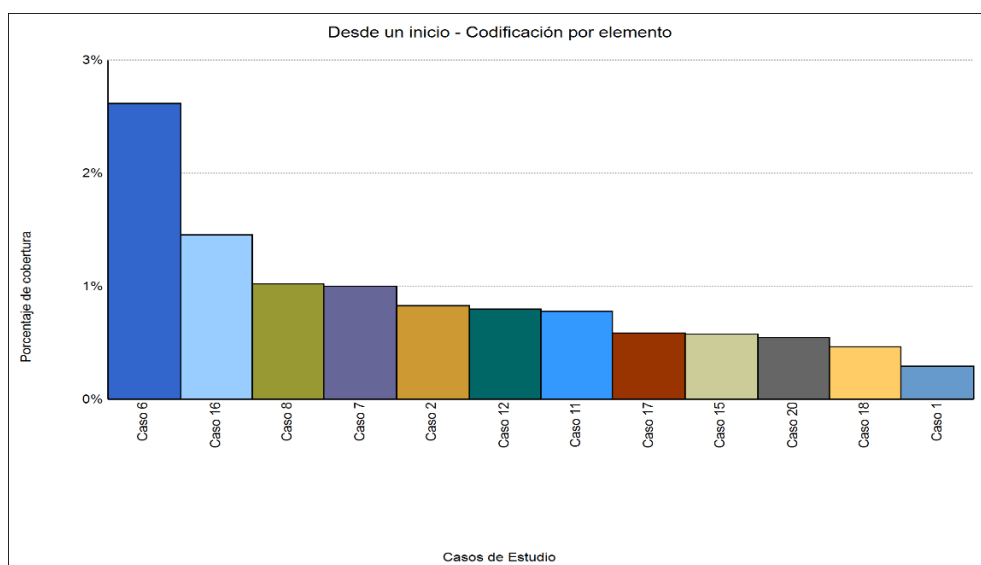
Del análisis presentado, observamos que existe una mayor participación de mujeres empresarias emprendedoras, casos relevantes de los sectores de Confecciones, producción agrícola y joyería principalmente.

En el caso de las 08 empresarias que no tuvieran la idea de internacionalización desde el inicio del negocio, mencionan que tomaron la decisión de posicionarse primero en el mercado nacional, esperando que su producto tenga aceptación y demanda. Los sectores en que están comprendido estos últimos casos son de Servicios, Comercial, Productos agrícolas y joyería.

De las empresas que si han tenido la idea de internacionalización desde el inicio de su empresa (Figura VI. 5), tenemos la empresaria del Caso N°6, quien considero desde el momento de la fundación de su empresa, la idea de internacionalizarse, por lo cual planteo alianzas con una compañía Danesa para realizar esta expansión a otros continente, así como conseguir el capital necesario para implementar en la planta de producción, procesos con tecnología innovadora que le permitiera obtener productos de altos estándares de calidad.

La siguiente empresa con la idea de internacionalización desde el inicio, es el Caso N°16, del sector de Joyería, quien considero que su empresa seria internacional desde el inicio de la misma, aun no conociendo las herramientas propias de este proceso de internacionalización. Por ello toma la decisión casi inmediata de seguir un Diplomado de Gestión y Liderazgo, mediante el Programa 10,000 Mujeres en el Mundo.

**Figura VI.5 Empresarias con idea de internacionalización desde un inicio**

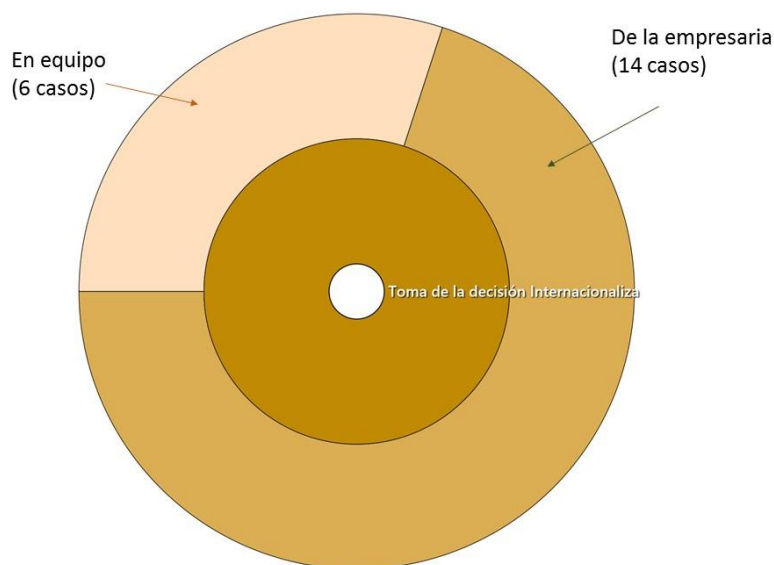


Fuente: Autores de esta tesis.

**Pregunta 2: ¿Ud. tomó la decisión de internacionalización o fue una decisión en equipo de trabajo?**

En esta dimensión sobre si la mujer empresaria toma la decisión de internacionalización, de las 20 las entrevistadas, 14 nos mencionaron que ellas tomaron esta decisión de que su empresa sea internacional, y 6 empresarias mencionan que la decisión fue tomada en equipo. (Figura VI.6).

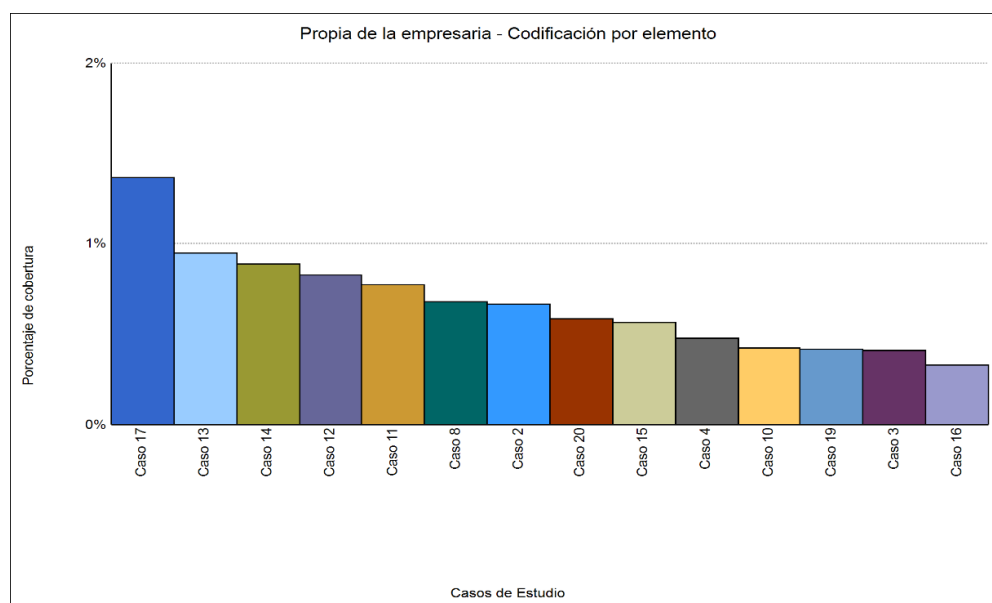
**Figura VI.6 Toma de decisión de internacionalización de la empresa**



Fuente: Autores de esta tesis.

En los casos de las empresarias que tomaron la decisión de internacionalización de su empresa, Figura VI.7, tenemos el caso de mayor cobertura de la empresaria del caso N°17, quien menciona que esta decisión fue tomada por ella misma, estando en la búsqueda de diversas opciones para lograr la internacionalización, y evaluándolas. Ante ello viaja a Chile para aperturar un local, sin embargo los gastos de la operación del local no hacían rentable el negocio. Decide seguir evaluando otras opciones para buscar la internacionalización y que sea rentable. En esta búsqueda conoce el tema de franquicias, las estudia y así plantea su modelo de negocio en el mercado internacional, teniendo actualmente operaciones en Chile y Panamá bajo esta modalidad.

**Figura VI.7 Toma de decisión de internacionalización de la empresa por la propia empresaria**



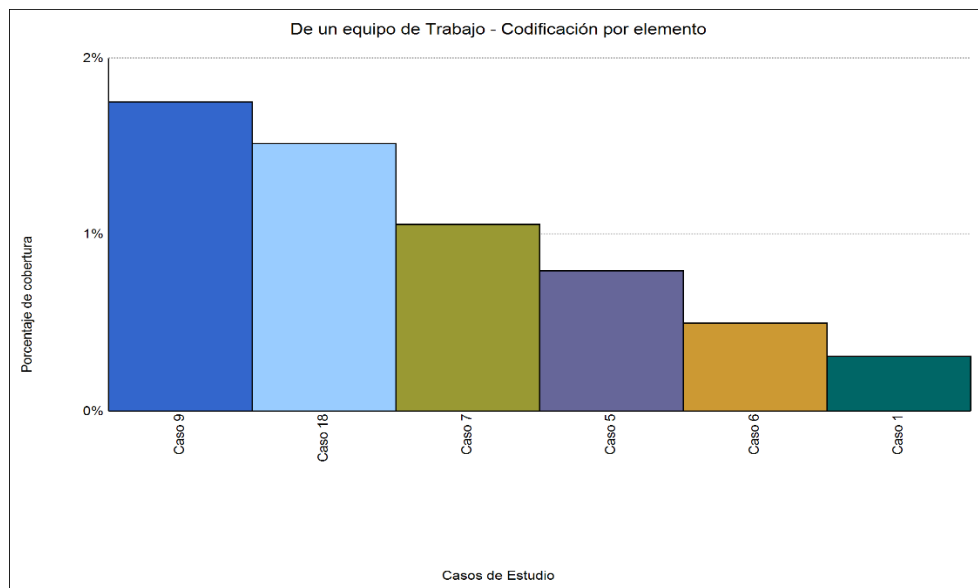
Fuente: Autores de esta tesis.

Como segundo caso relevante en este tema, es de la empresaria del caso N°13, quien menciona que ella toma esta decisión de internacionalización desde un inicio, siendo una decisión personal. Considera que podía liderar este proyecto ambicioso, en base a la confianza en sí misma y por el logro de proyectos que se proponía.

El caso de menor cobertura en el tema, es de la empresaria de caso N°16 quien menciona que fue una decisión propia, y estuvo en la búsqueda de opciones para consolidarlo, aunque no tenía claro en qué momento podía darse.

Sobre las empresas en que “la decisión de internacionalización” fue tomada por un equipo de trabajo, Figura VI.8, la de mayor cobertura es de la empresaria del caso N°9 (Juguetería), quien menciona que tomó la decisión con un equipo de trabajo y en este equipo participaba su esposo. Asimismo, considera que este tipo de decisión es muy importante debido a que el proceso de internacionalización involucra una gran responsabilidad, no solo como empresa, sino también por el papel que representarían como embajadores del país, por la indicación de “marca peruana” etiquetada en sus productos.

**Figura VI.8 Toma de decisión de internacionalización de la empresa por un equipo de trabajo**



Fuente: Autores de esta tesis.

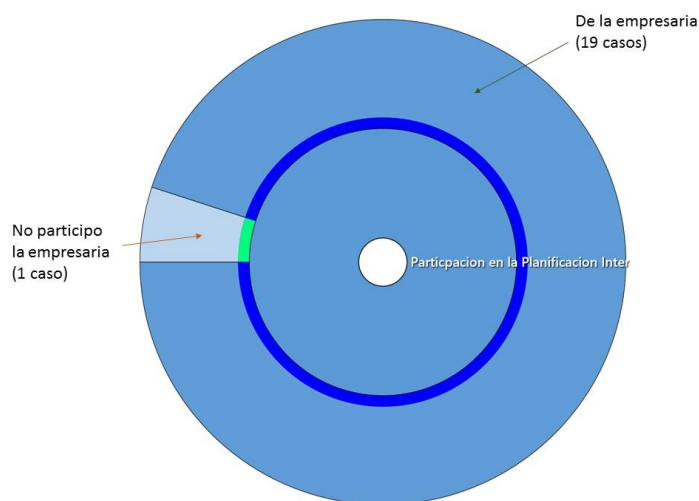
**Pregunta 3: ¿Ud. participó en la planificación de la internacionalización?, ¿cómo sucedió?**

En esta dimensión sobre la participación de la mujer empresaria en la planificación de la internacionalización, de las 20 las entrevistadas, 19 nos mencionaron que ellas si participaron y estuvieron muy involucradas en la planificación de la internacionalización de sus empresas, y 1 empresaria menciona que no pudo participar en esta planificación. (Figura VI.9).

Las empresarias mencionaron casi en su totalidad, que su participación en la planificación de la internacionalización de sus empresas era sumamente importante, y que ellas se sentían comprometidas en llevar adelante este proyecto adelante, considerando que tenían una visión de cómo atenderían en estos nuevos mercados, siendo importante para ellas conocer cuáles serían los compromisos a los que harían frente.



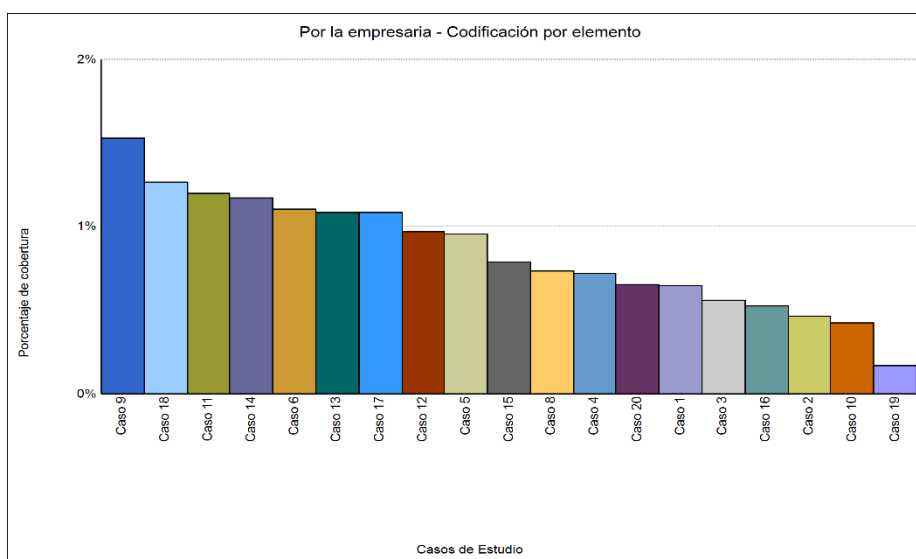
**Figura VI.9 Participación de la empresaria en la planificación de la internacionalización**



Fuente: Autores de esta tesis

De los 19 casos mencionados (Figura VI.10), la empresaria que tiene mayor cobertura de participación en la planificación de la internacionalización es el caso N°9, quien menciona que su participación fue muy activa, siendo ella misma quien viajó a Colombia, Chile y México, para poder delinear las estrategias que tendría que considerar en su plan de negocios, así como establecer una comunicación activa con cadenas de jugueterías y entablar relaciones con stakeholders del medio de juegos, así como de los puntos de venta.

**Figura VI.10 Empresaria que participaron en la planificación de la internacionalización**



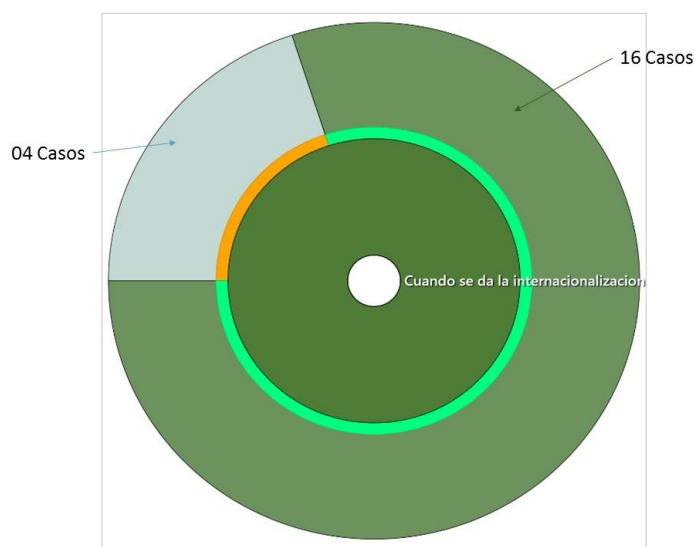
Fuente: Autores de esta tesis

Sobre el caso de la empresa que no participo en la planificación de la internacionalización de su empresa, es el caso N°7, nos menciona que esto se debió por que su empresa contrato los servicios de la Cámara de Comercio, quienes desarrollaron la planificación de este proceso.

**Pregunta 4: ¿La internacionalización se dio antes o después del momento planificado?**

Para la pregunta, las 20 entrevistadas, 16 empresarias mencionaron que la internacionalización de sus empresas se dio posterior a la planificación de la misma, solo 04 empresas mencionaron que la internacionalización si dió antes de que fuera planificada. (Figura VI.11).

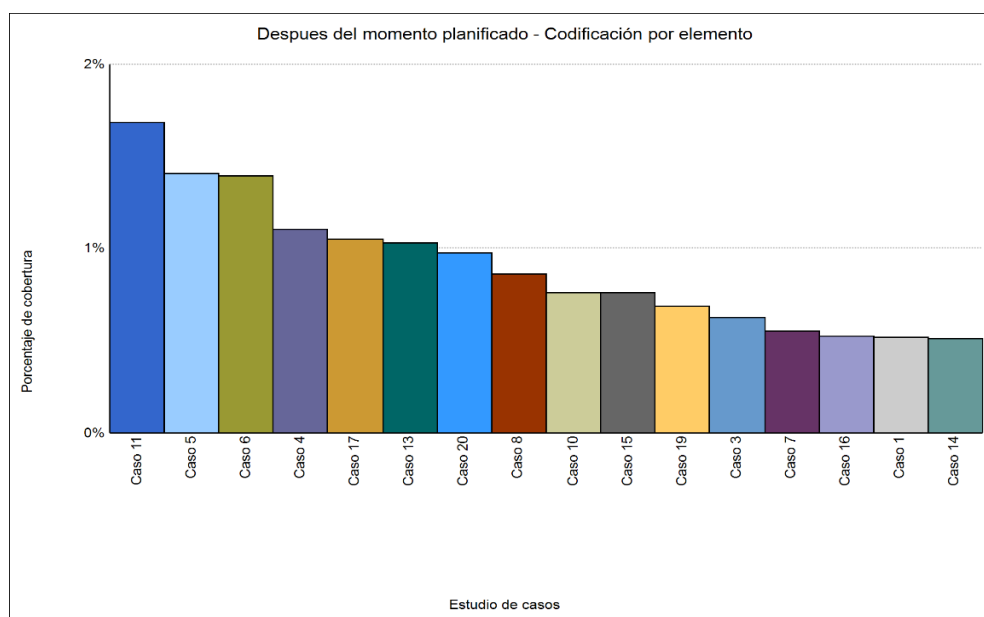
**Figura VI.11 Momento de la Internacionalización de las empresas**



Fuente: Autores de esta tesis

Para los casos de las empresas en las que internacionalización de sus empresas se dio posterior a la planificación de la misma (Figura VI.12), tenemos con mayor cobertura la empresaria del caso N°11 (Comercio), quien menciona que la internacionalización en su empresa se dio tres años después de iniciada las operaciones y después de haber realizado la planificación respectiva de este proyecto importante, en vista que los mercados externos exigen ciertas tendencias en cuanto a gustos y técnicas propias del arte, siendo esto un factor importante para la empresaria en estudiar más los mercados, así como mejorar su capacidad gerencial.

**Figura VI.12 Internacionalización de las empresas después de la planificación**

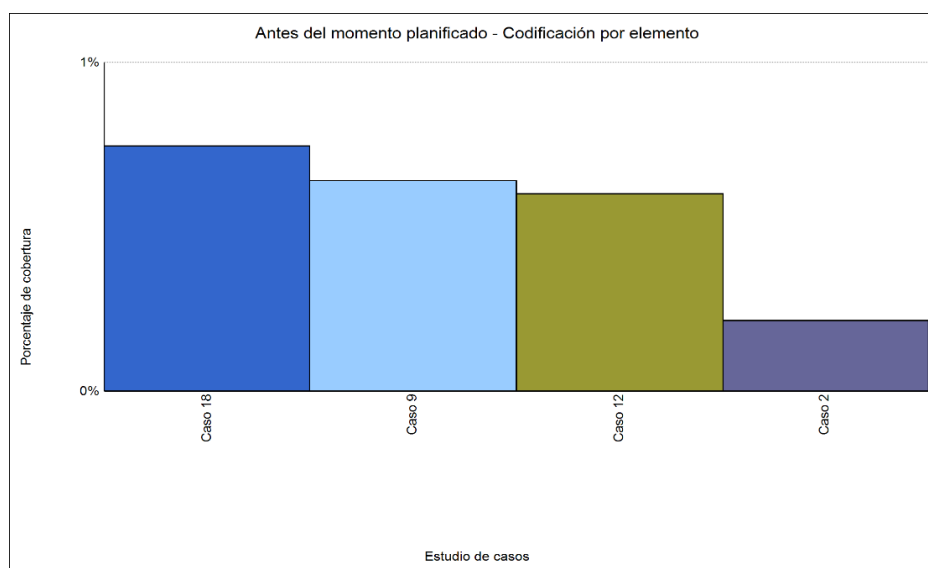


Fuente: Autores de esta tesis.

Entre otro caso relevante en este tema, tenemos a la empresaria del caso N°6 (Industria), quien menciona que su empresa tenía un plan de expansión a otros mercados, y se realizó la planificación antes de que se fundara la empresa, considerando la exportación la columna vertebral de su empresa.

Para las empresas en la que internacionalización se dio antes de la planificación, la más relevante es de la empresaria del caso N°18 (Joyería), quien menciona la internacionalización se dio antes, debido a que llegaron pedidos de clientes nuevos de otros países, oportunidad que no pudieron desaprovechar; posteriormente deciden elaborar un plan para su internacionalización y obtener la sostenibilidad de estos negocios. Figura VI. 13.

**Figura VI.13 Internacionalización de las empresas antes de la planificación**



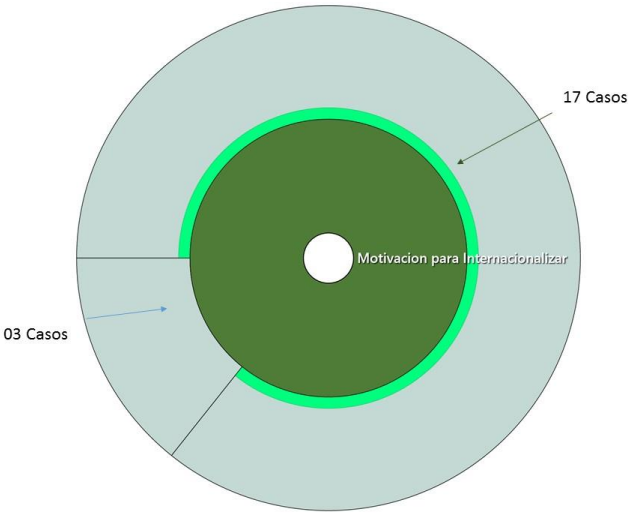
Fuente: Autores de esta tesis

**Pregunta 5: ¿Usted cree que la principal motivación real (interna / personal) para que se piense en internacionalización fue la búsqueda de reconocimiento?**

En esta dimensión si la principal motivación para que la empresaria piense en internacionalización fue la búsqueda de reconocimiento, de las 20 las entrevistadas, (Figura VI. 14), 17 empresarias nos mencionaron que su principal motivación fue el crecimiento de su empresa, buscando principalmente la expansión de los mercados, pero comprendiendo que tenían que conocer las regulaciones respectivas según su producto, así como la logística que se debería de emplear.

De otro lado, 3 empresarias si consideraron que la motivación real para que piensen en la internacionalización fue la búsqueda de reconocimiento de su marca y de su producto. Estas empresas están comprendidas en los sectores de Confecciones de prendas de vestir y de Joyería. Tales empresas habían logrado posicionar sus productos en el mercado nacional, así como obtener un reconocimiento de sus productos, por ende la motivación real para estas empresarias era buscar mantener el reconocimiento en otros mercados internacionales.

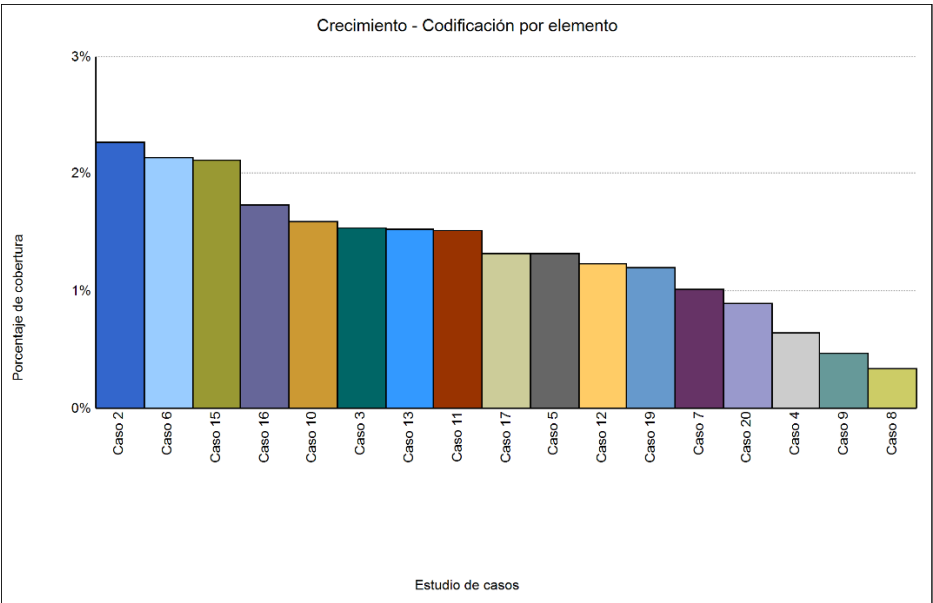
Figura VI.14 Internacionalización de las empresas antes de la planificación



Fuente: Autores de esta tesis

Como primer caso relevante sobre “la motivación real para la internacionalización de su empresa en la búsqueda de crecimiento”, Figura VI. 15, tenemos a la empresa del caso N°2 que menciona que su empresa había logrado posicionarse en su mercado, habiéndose incrementado la cartera de clientes, siendo constante los pedidos, y esto fue para una motivación real, las ganas de crecer y atender las oportunidades presentes.

Figura VI.15 Motivación para la internacionalización de la empresa: Crecimiento



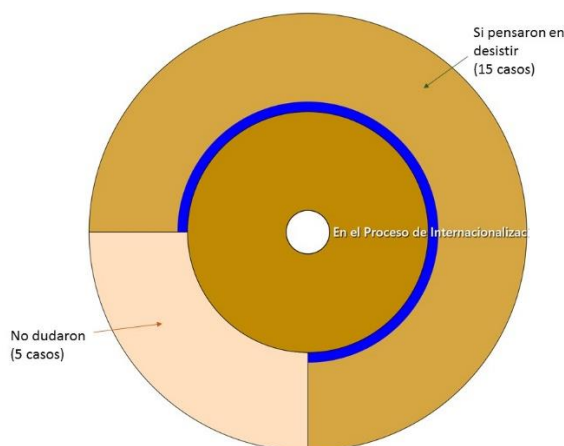
Fuente: Autores de esta tesis

**Pregunta 6: ¿En algún momento durante el proceso de internacionalización pensó en desistir?**

En el ámbito de si la empresaria pensó en desistir durante el proceso de internacionalización, Figura VI.16, de las 20 entrevistadas, 5 empresarias mencionan que no tuvieron dudas, ni pensaron en desistir durante el proceso de internacionalización, y 15 empresarias mencionan que si pensaron desistir durante el proceso de internacionalización de sus empresas.

Se pudiera considerar que las empresas que no pensaron en desistir son empresas de servicios, jugueria y empresa de esculturas de maderas, en donde el riesgo de capital de trabajo sería más bajo que las demás empresas que si pensaron en desistir. En casi la totalidad de las empresarias que si pensaron en desistir, mencionaron que el principal problema que enfrentaron fue el económico, relacionado al capital de trabajo que requerirían para afrontar este proceso de internacionalización.

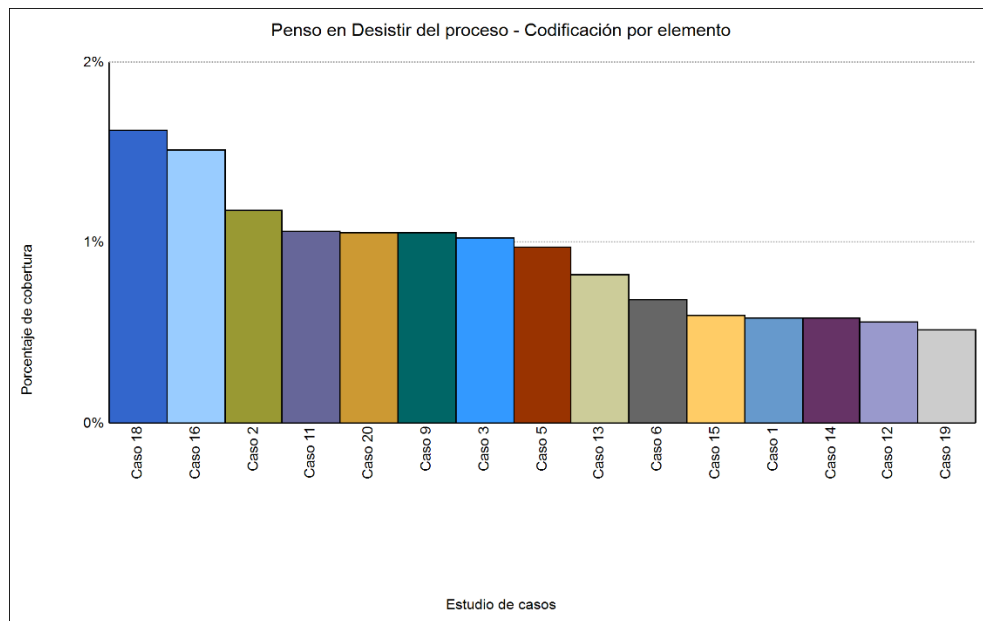
**Figura VI.16 Durante el proceso de internacionalización**



Fuente: Autores de esta tesis

De las 15 empresas que pensaron en desistir, (Figura VI. 17) la empresaria del caso N°18 (sector Joyería) tiene la mayor cobertura sobre desistimiento durante el proceso de internacionalización, quien menciona que se debió principalmente por el incremento del precio de la plata, que en una época subió y afectó directamente los costos. Asimismo, menciona que tuvieron que definir planes de acciones para afrontar la reducción de sus márgenes y evaluar la viabilidad del propio proceso de internacionalización.

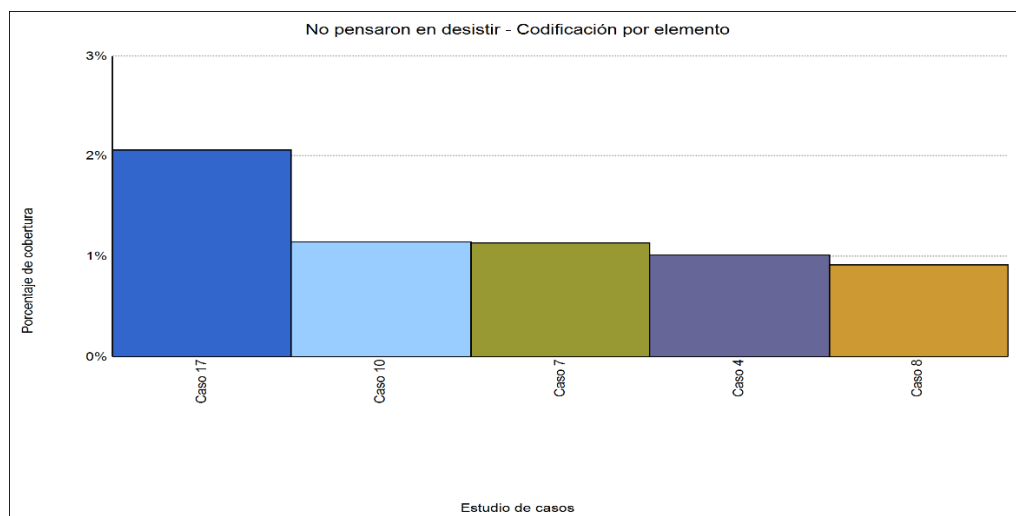
**Figura VI.17 Durante el proceso de internacionalización si pensó en desistir**



Fuente: Autores de esta tesis

Sobre las 05 empresas que no dudaron durante el proceso de internacionalización, Figura VI. 18, la empresa de mayor cobertura es de la empresaria caso N°17, que menciona que en ningún momento lo pensó, considerando que paso momentos difíciles, como el de cerrar un local en Chile. De otro lado, llego a comprender que todo negocio tiene sus retos y exigencias, tomando la decisión en capacitarse para afrontar este proceso.

**Figura VI.18 Durante el proceso de internacionalización no pensaron en desistir**



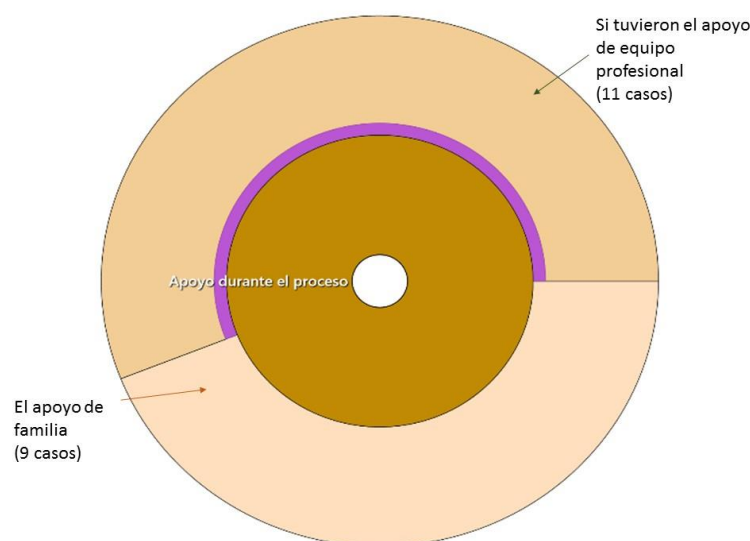
Fuente: Autores de esta tesis

**Pregunta 7: ¿Usted contó con el apoyo de 1 ó 2 personas cercanas de su entorno, que le apoyaran, facilitaran o asistieran directamente en este proceso?**

Para la pregunta, si tuvieron personas cercanas de su entorno, que las apoyaran, facilitaran o asistieran directamente en este proceso, Figura VI.19, de las 20 entrevistadas, todas mencionaron que tuvieron un apoyo, sea este familiar o de su equipo profesional de trabajo. Así, 11 empresarias mencionan que tuvieron el apoyo directo de un equipo profesional, y 9 empresarias tuvieron el apoyo directo de su familia durante este proceso.

Se aprecia que existe casi una paridad sobre el tipo de apoyo directo que recibieron las empresarias, resaltando el apoyo profesional de un equipo de trabajo durante este proceso, mencionando que este proceso de internacionalización es de alta especialidad y consideraron contar con el apoyo directo de profesionales.

**Figura VI.19 Tipo de apoyo de personas cercanas que apoyaran, facilitaran o asistieran directamente en este proceso a la empresaria**



Fuente: Autores de esta tesis

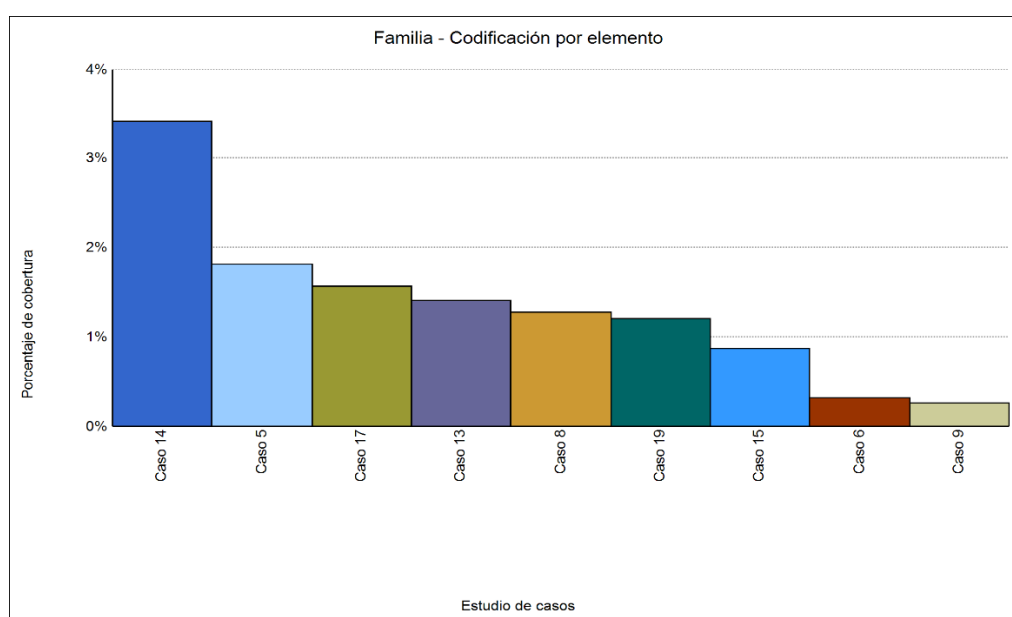
De las 09 empresarias que tienen el apoyo directo de su familia durante el proceso de internacionalización, Figura VI. 20, el caso de mayor relevancia es de la empresaria Caso N°14; menciona que siempre ha tenido el apoyo de su esposo en todo el proceso de internacionalización, así como definir las acciones para atender a los



clientes y como se organizarían cumplir con los requerimientos de sus clientes de prender de vestir.

El segundo caso de mayor cobertura es de la empresa caso N°5 (Industria), quien menciona que tuvo el apoyo directo de sus hijos en el proceso de internacionalización, quienes dirigieron y organizaron la parte productiva para afrontar este reto que habían emprendido.

**Figura VI.20 Apoyo directo de la familia durante el proceso de internacionalización**

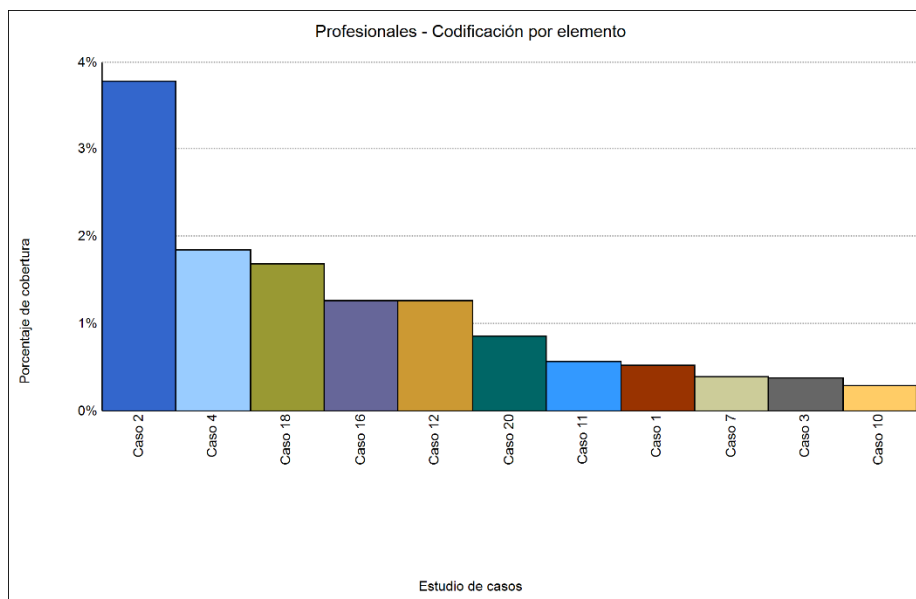


Fuente: Autores de esta tesis

De las 11 empresarias que tuvieron el apoyo directo de un equipo de profesionales durante el proceso de internacionalización, Figura VI. 21, el caso de mayor cobertura es de la empresaria del Caso N° 2, que menciona que fueron asesorados por técnicos en procesamiento de la kiwicha y de granos, así como por ingenieros de industrias alimentarias y por una asociación de certificadores en agroindustrias, contando con las herramientas para cumplir con los pedidos de los clientes del exterior.

Como segundo caso relevante, tenemos a la empresaria del caso N°4, que menciona que conto el apoyo del personal profesional de su empresa para afrontar este proceso de internacionalización, siendo principalmente el apoyo que le brindo su asistente, que era parte de su equipo más cercano.

**Figura VI.21 Apoyo directo de equipo profesional durante el proceso de internacionalización**



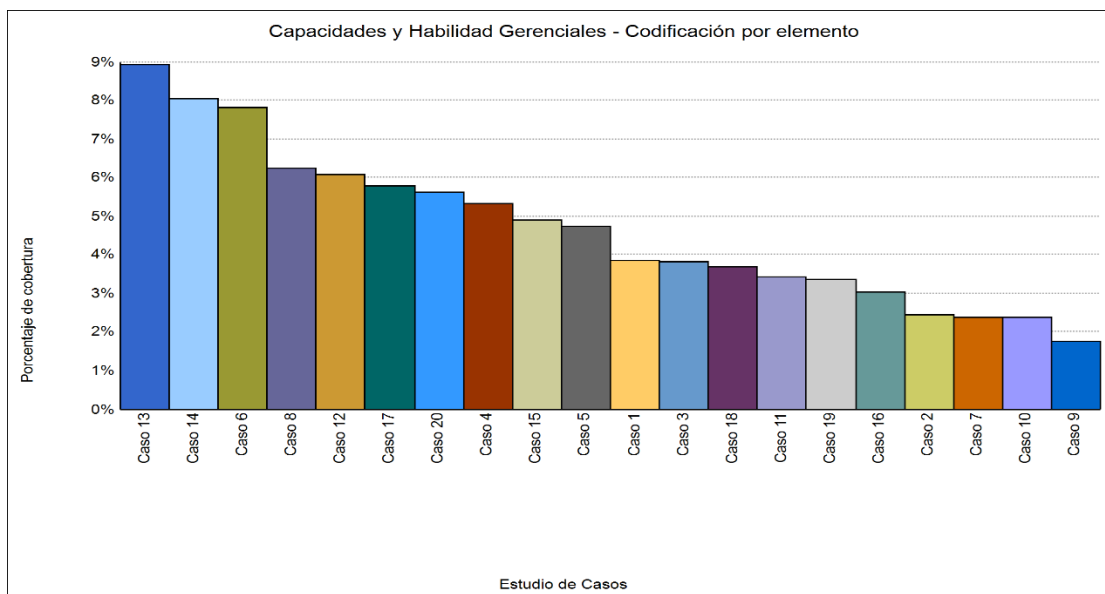
Fuente: Autores de esta tesis

**Pregunta 8: ¿Cuáles son las características que le permitieron lograr la internacionalización?**

Del ámbito sobre las características de las empresarias que les permitieron lograr la internacionalización, las 20 empresarias entrevistadas mencionan capacidades y habilidades gerenciales que poseen, así como el liderazgo de las mismas para lograr la internacionalización.

De las 20 empresarias, todas mencionan habilidades y capacidades gerenciales, Figura VI. 22, en todos los casos mencionan que las características que le permitieron lograr la internacionalización fueron: habilidad para seguir aprendiendo, responsabilidad para atender sus compromisos, la precisión en sus resultados planeados, dirigir los proyectos de envergadura, constancia, perseverancia, planificación de las tareas, asertividad con sus clientes, coherencia de sus decisiones, evaluación de su contexto interno y externo, buscar el perfeccionamiento de sus productos, identificación de oportunidades, optimismo, dedicación, adecuada negociación con sus stakeholders, trabajo en equipo, delinear estrategias operativas en base a tecnología, contar con buenas relaciones personales, visión de negocio y positivismo.

**Figura VI.22 Características que permitieron lograr la internacionalización a la empresaria: Capacidades y habilidad gerenciales**



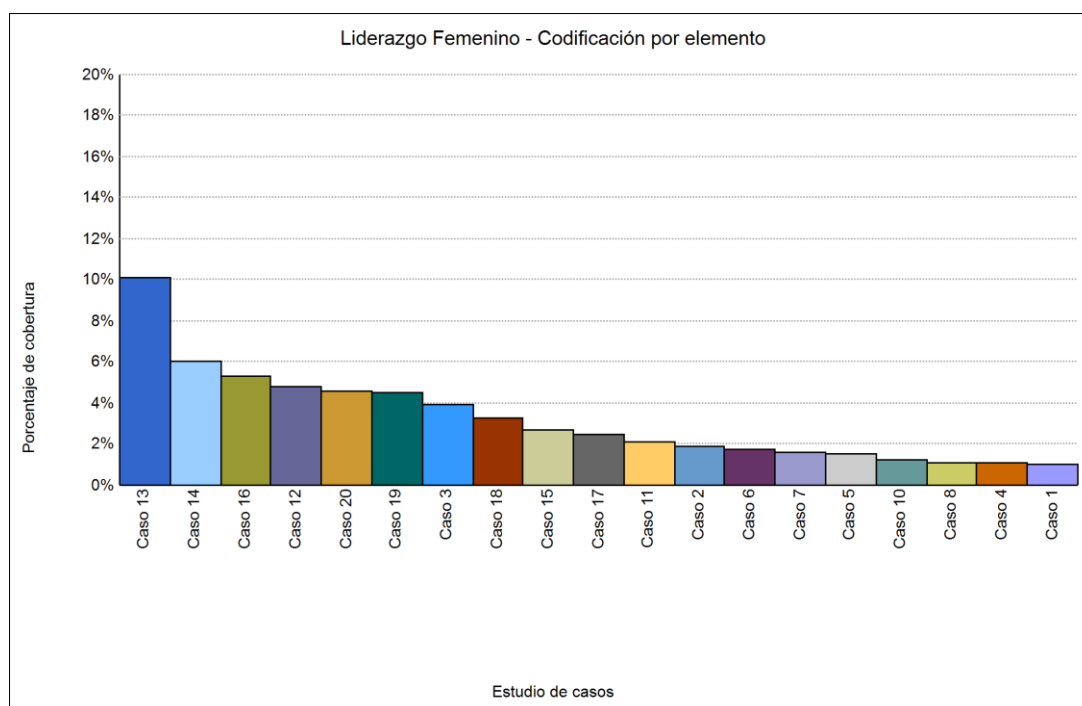
Fuente: Autores de esta tesis

La empresaria con mayor relevancia de capacidad y habilidades gerenciales, tenemos a la empresaria del caso N°13, que menciona que las características que la ayudaron a lograr la internacionalización es la adecuada visión que tiene sobre su negocio, logrando ingresar a mercados grandes, como China y luego al mercado americano con sus productos de grano de café, así como la planificación que realizó para cumplir con sus pedidos, la cordialidad y amabilidad en las relaciones con sus clientes, cuidar el prestigio de su empresa ofreciendo productos de buena calidad, así como ser consecuente de sus propias decisiones.

De otro lado, de las 20 entrevistadas, 19 empresarias mencionaron que tenían una característica importante que les permitió lograr la internacionalización de sus empresas, como la de su Liderazgo, Figura VI. 23.

Podríamos considerar este un hallazgo importante en la investigación, en vista que resulta importante que las empresarias reconozcan que poseen y ejercen un liderazgo tanto en su vida personal como empresarial, siendo esta característica clave para ellas para lograr la internacionalización de sus empresas.

**Figura VI.23 Características que permitieron lograr la internacionalización a la empresaria: Liderazgo**



Fuente: Autores de esta tesis

Del análisis, la empresaria que presenta mayor Liderazgo es la empresaria del Caso N° 13, que menciona que en su región Puno logro organizar a un conjunto de productores de café formar una asociación más grande, como la de Agrocafe y lleva la representatividad de la presidencia de esta asociación por varios años.

Un segundo caso representativo es de la empresaria del caso N°16, que menciona que sin esta característica no podría hacer frente a este reto de atender otros mercados y así como el dirigir a su equipo de trabajo que tiene en su empresa.

Asimismo, todas las empresarias mencionaron que este liderazgo que las caracterizaban era innato en ellas y la ejercían con la finalidad de consolidar la internacionalización de su empresa.

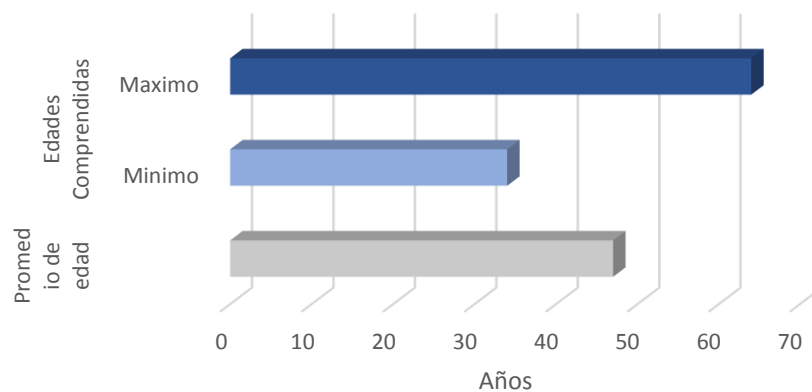
### 6.3.2 Análisis Cuantitativo (Resultados del cuestionario)

#### 6.3.2.1 Antecedentes de la internacionalización de empresas lideradas por mujeres

##### (i) Perfil de las mujeres empresarias

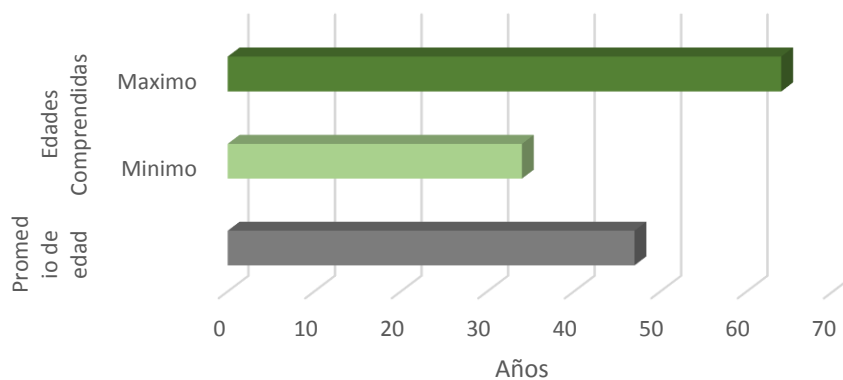
Las entrevistadas mencionaron que, al momento de fundar su empresa, tenían en promedio 35 años; sin embargo, algunas empezaron desde los 24 años (ver Figura VI.24). Cabe mencionar que sólo respondieron a esta pregunta 12 mujeres. Actualmente, las edades de las mujeres empresarias oscilan entre 34 y 64 años y en promedio tienen 47 años; tal como se muestra en la Figura VI.25.

**Figura VI.24 Edad de las mujeres empresarias al fundar la empresa**



Fuente: Autores de esta tesis

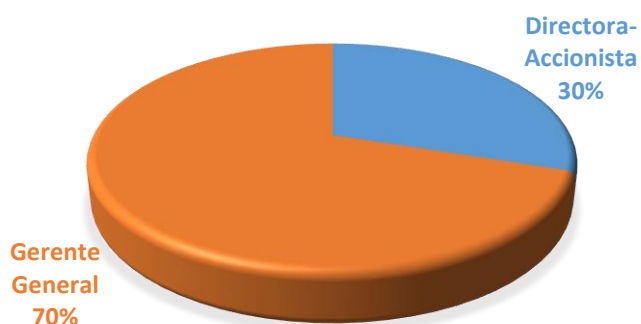
**Figura VI.25 Edad actual de las mujeres empresarias**



Fuente: Autores de esta tesis

El 70% de las mujeres empresarias son directoras – accionistas de su empresa y el 30% son gerentes; tal como se muestra en la Figura VI.26.

**Figura VI.26 Cargo laboral de las mujeres empresarias**

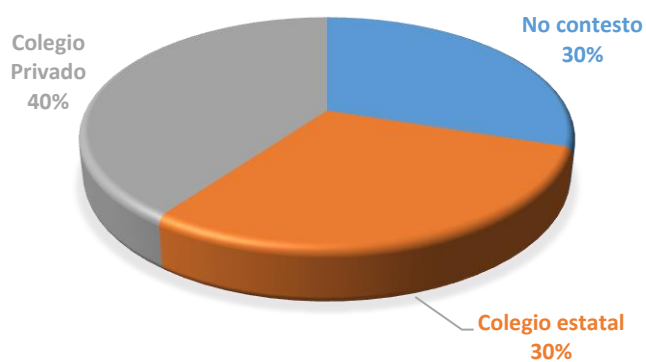


N: 20

Fuente: Autores de esta tesis

El 40% del total de las mujeres estudiaron en un colegio privado y el 30% en uno del Estado; tal como se observa en la Figura VI.27. Sobre el 30% del total de mujeres que no contestaron podría darse a que no existía otra categoría de respuesta en el cuestionario.

**Figura VI.27 Tipo de colegio donde estudiaron las mujeres empresarias**



N: 20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

El 65% del total de mujeres empresarias realizó estudios superiores, mientras que el 5% no lo hizo; tal como se muestra en la Figura VI.28. Sobre el 30% del total de mujeres que no contestaron podría darse a que no existía otra categoría de respuesta en el cuestionario.

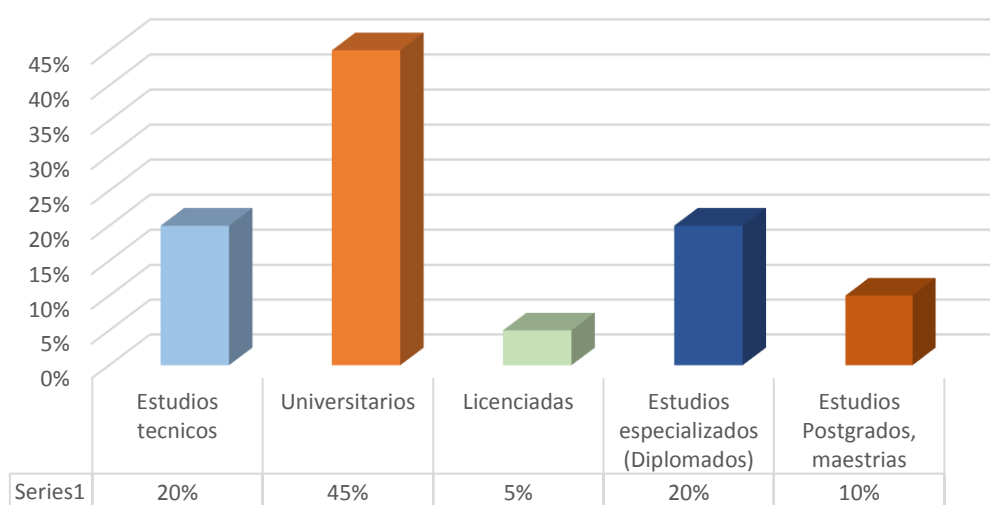
**Figura VI.28 Formación académica de las mujeres empresarias**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

En relación con su formación académica, el 45% han terminado su carrera universitaria (bachiller), 20% han hecho diplomado, 20% han seguido estudios de formación profesional, 10% estudios de posgrado, maestría o doctorado y 5% han obtenido su licenciatura; tal como se observa en la Figura VI.29.

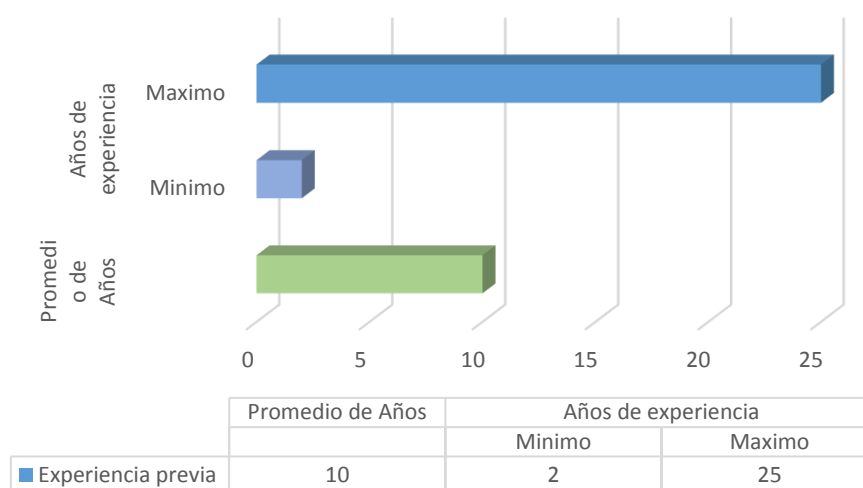
**Figura VI.29 Grado académico de la mujer empresaria**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Antes de iniciar su emprendimiento, las entrevistadas indicaron que tuvieron en promedio 10 años de experiencia laboral. Cabe mencionar que solo respondieron a esta pregunta 15 mujeres (ver Figura VI.30).

**Figura VI.30 Años de experiencia laboral de la mujer empresaria antes de iniciar su empresa**

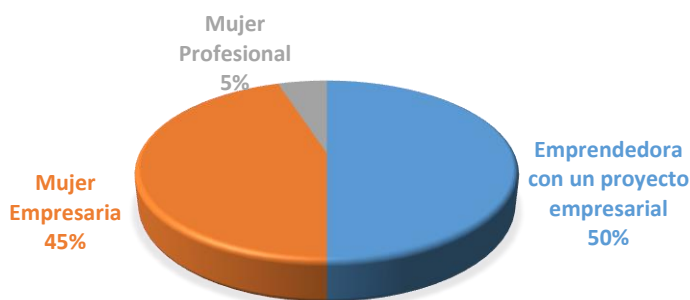


Fuente y elaboración: Autoras de tesis

El 50% de las mujeres empresarias se consideran emprendedoras con un proyecto empresarial, 45% mujeres empresarias y 5% mujeres profesionales; tal como se observa en la Figura VI.31.

Un resultado importante que revela que la mujer empresaria se identifica principalmente en ser una emprendedora con un proyecto empresarial, teniendo presente el emprendimiento como parte de su definición de mujer empresaria.

**Figura VI.31 La mujer empresaria se considera como:**



N:20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis



Las mujeres empresarias señalan que antes de ser empresarias trabajaban en el mismo sector en el que opera su empresa (80%) y otras que habían trabajado para un tercero (15%); tal como se muestra en la Figura VI.32.

**Figura VI.32 Actividades realizadas por las empresarias antes de operar su empresa**

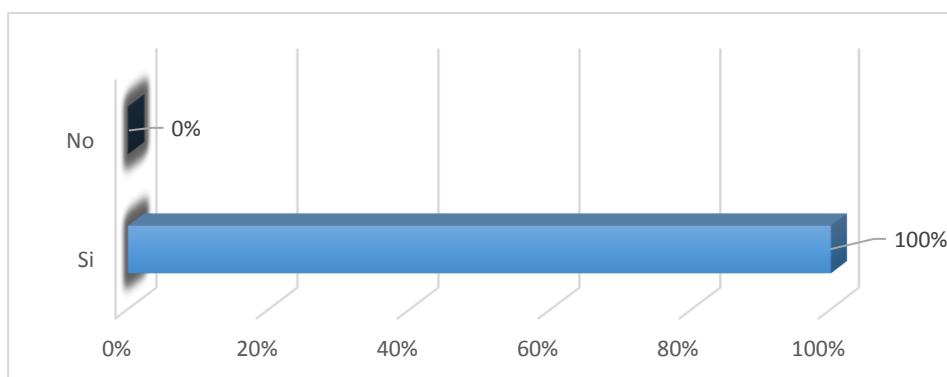


N:20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

De otro lado, un resultado importante es sobre el tipo de cooperación que requieren las mujeres empresarias, en donde el 100% mencionan que les gustaría cooperar con otras empresas lideradas por mujeres, tal como se muestra en la Figura VI.33.

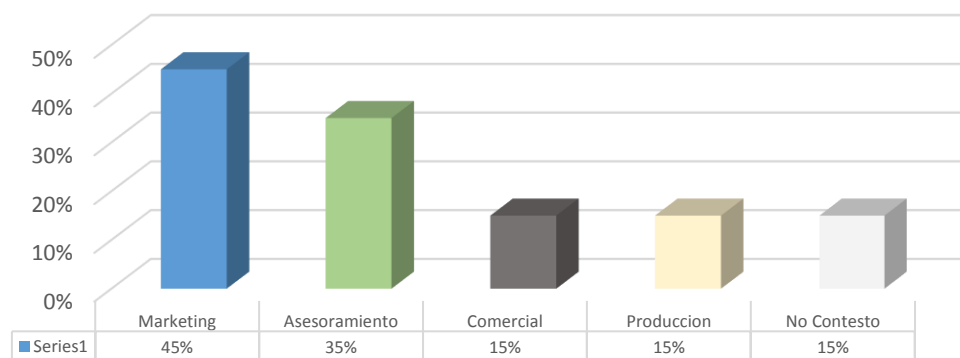
**Figura VI.33 Mujeres empresarias que les gustaría cooperar con otras empresas lideradas por mujeres**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Asimismo, el 45% de las mujeres empresarias requiere cooperación en temas de marketing, 35% de ellas en asesoramiento, 15% en estrategias comerciales y de producción; tal como se aprecia en la Figura VI.34.

**Figura VI.34 Tipos de Cooperación que requieren las mujeres empresarias**



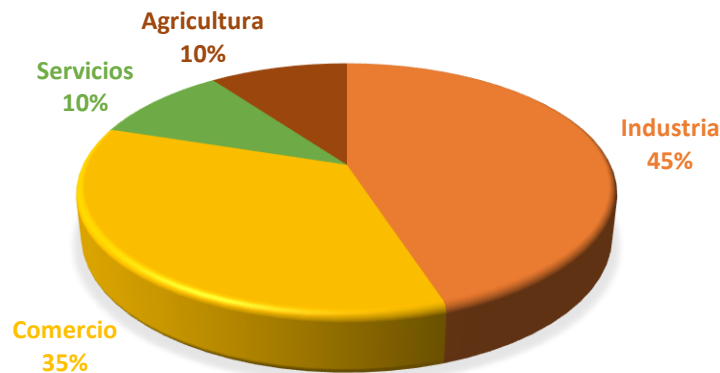
Fuente y elaboración: Autoras de tesis

### 6.3.2.2 Perfil de las empresas

El 45% de las empresas en estudio tienen operaciones en el sector de industria, el 35% en el comercio, 10% en servicios, 10% en agricultura; tal como se aprecia en la Figura VI.35.

- En relación con el sector de industria, se evidencia que están en confección de prendas de vestir; joyería; agro-exportación; diseño y fabricación de muebles; alimentos procesados; diseño de maderas y accesorios; algodón textiles y chocolatería.
- En relación con el sector de comercio, las empresas se dedican a la venta de ropa, joyería, bisutería, organización de eventos, pinturas y juguetes didácticos.
- En relación con el sector de servicios, se tienen empresas que se dedican a al alquiler de espacios en centros comerciales y en una cadena de jugueterías.
- En relación con el sector de agricultura, se tienen empresas que son asociaciones de granos de café y empresa que provee diversos productos agrícolas desde Puno.

**Figura VI.35 Sector empresarial de las empresas en estudio**

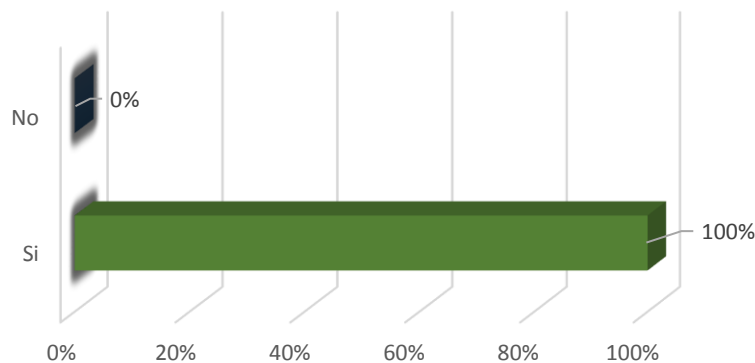


N: 20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Así también el 100% de las mujeres empresarias mencionaron que su empresa tiene actividades en el extranjero; tal como se aprecia en la Figura VI.36.

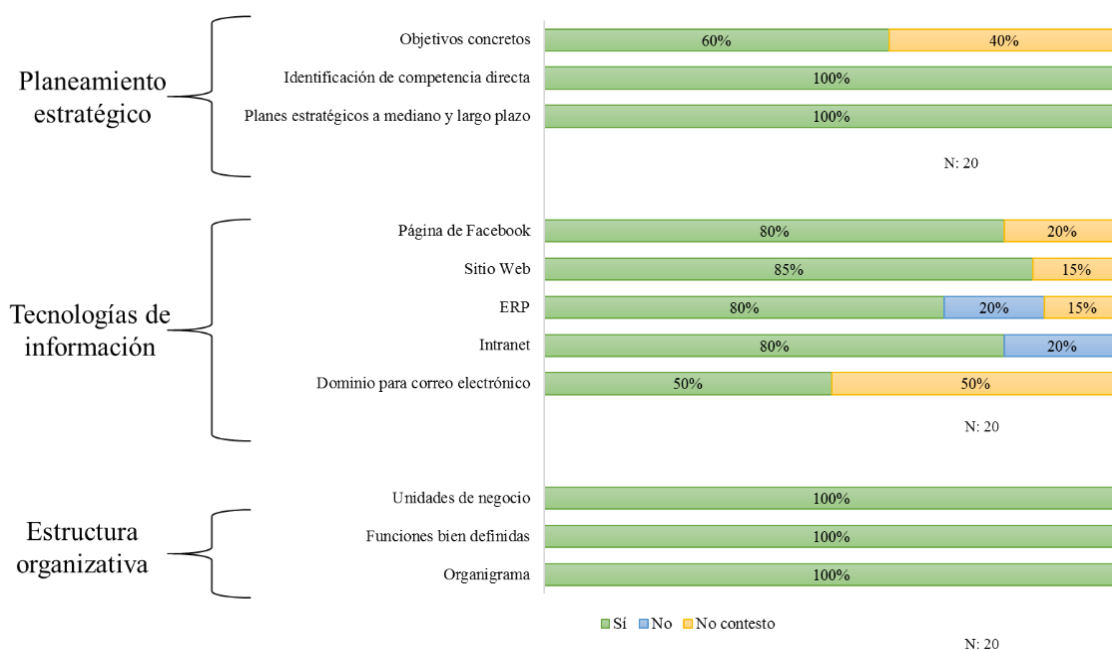
**Figura VI.36 Empresas con actividades en el extranjero**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

A nivel de planeamiento estratégica; el 100% tienen identificados su competencia directa y cuentan con planes estratégicos a mediano y largo plazo; sin embargo, solo el 60% tienen objetivos concretos en ventas o participación de mercado, tal como se muestra en la Figura VI.37. Respecto a las tecnologías de información; se observa que el 80% de las empresas cuenta con página de Facebook, ERP e Intranet; el 85% cuenta con un sitio Web y el 50% con un dominio de correo electrónico. A nivel de estructura organizativa, los resultados muestran que el 100% de las empresas lideradas por mujeres cuentan con organigrama, unidades de negocio y funciones bien definidas.

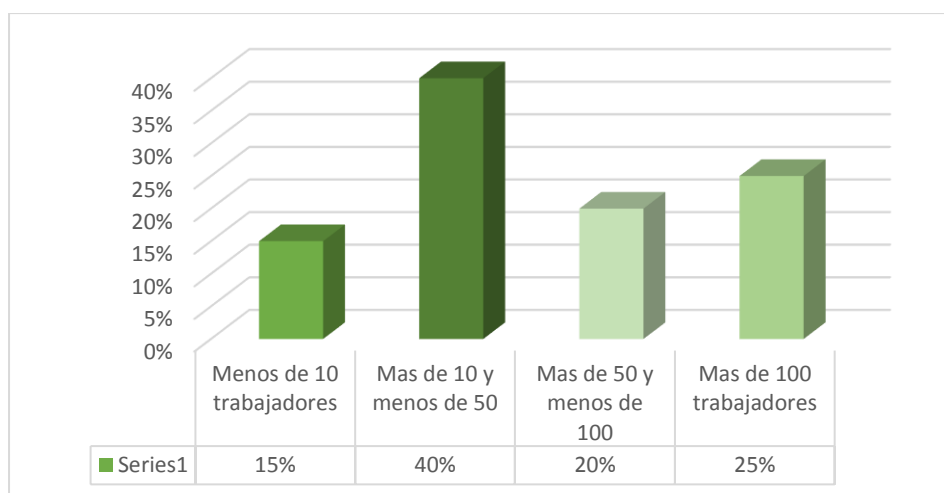
**Figura VI.37 Planeamiento estratégico, tecnologías de información y estructura organizativa de las empresas**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Las empresas en estudio se caracterizan por tener entre 10 y 50 trabajadores (40%); sin embargo, existen empresas con más de 100 trabajadores (25%); tal como se aprecia en la Figura VI.38.

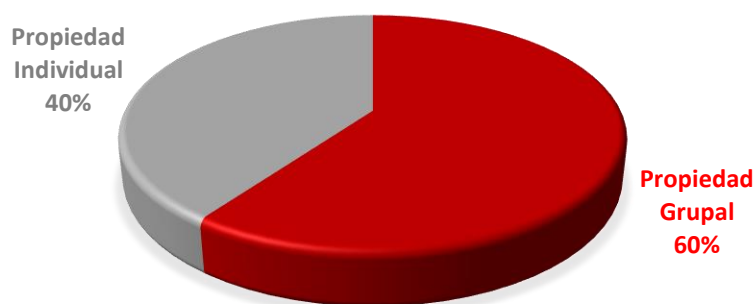
**Figura VI.38 Número de trabajadores por empresa**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

De acuerdo con las mujeres empresarias, el 60% de las empresas son de propiedad grupal y el 40% individual; tal como se muestra en la Figura VI.39.

**Figura VI.39 Estructura de propiedad del negocio de la empresa**



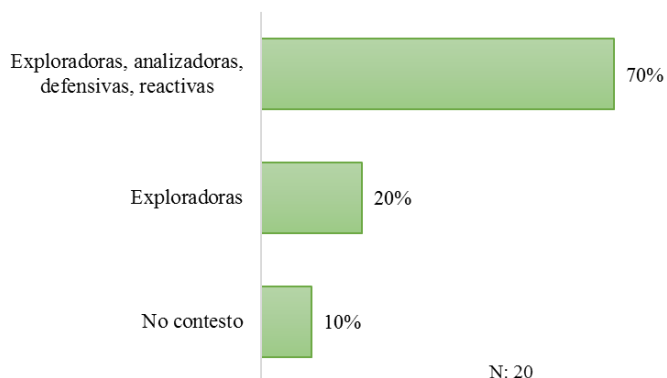
N.20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Tal como se muestra en la Figura VI.40, el 70% del total de mujeres empresarias han señalado diversos perfiles para sus empresas, calificándolas como exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas. Y tan solo el 20% las definen con un perfil único, señalando que son exploradoras.

Las empresas exploradoras se caracterizan por ser innovadoras y arriesgadas, mientras que las empresas analizadoras evitan ser las primeros en ofrecer un nuevo producto / servicios y están en segunda línea con productos similares; las empresas defensivas se ciñen a lo que saben hacer bien o mejor que cualquiera y las empresas reactivas actúan presionadas por el entorno y la competencia.

**Figura VI.40 Según el tipo de empresa como se consideran**

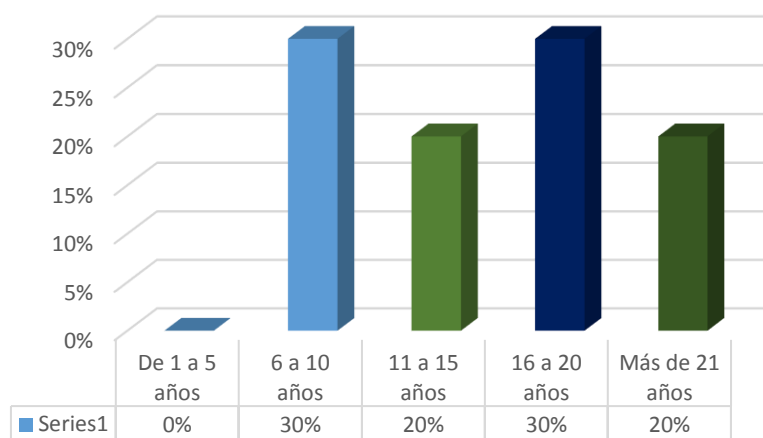


N: 20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Sobre la pregunta de cuantos años de operación ininterrumpida tienen sus empresas, el 30% de ellas indican que su empresa lleva operando entre 6 y 10 años, así como también entre 16 a 20 años en ese mismo porcentaje. Y el 20% mencionan que sus empresas llevan operando más de 21 años; tal como se observa en la Figura VI.41.

**Figura VI.41 Tiempo de operación ininterrumpida de sus empresas**

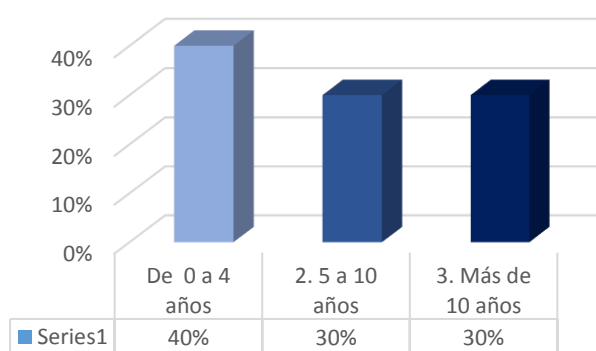


N.20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

De otro lado, sobre la pregunta de cuántos años lleva operando internacionalmente, el 40% de ellas indican que su empresa lleva operando internacionalmente entre 0 y 4 años. Y el 30% mencionan que sus empresas operan internacionalmente 5 a 10 años, así como 30% lleva más de 10 años; tal como se observa en la Figura VI.42.

**Figura VI.42 Tiempo que lleva las empresas operando en el extranjero**



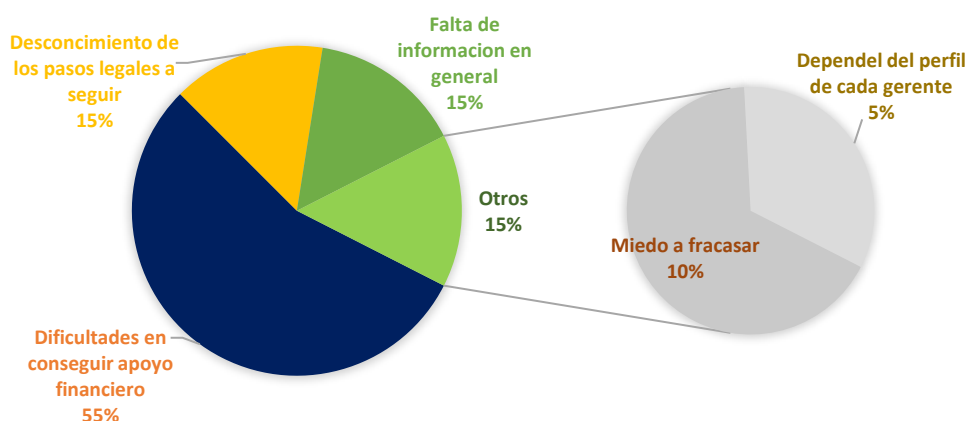
N.20

Fuente y elaboración: Autoras de tesis

### 6.3.2.3 Factores del entorno social

Desde el punto de vista de las mujeres empresarias las principales dificultades para iniciar una actividad empresarial o profesional son: el apoyo financiero (55%), desconocimiento de los pasos legales a seguir (15%) y la falta de información (15%); tal como se muestra en la Figura VI.43.

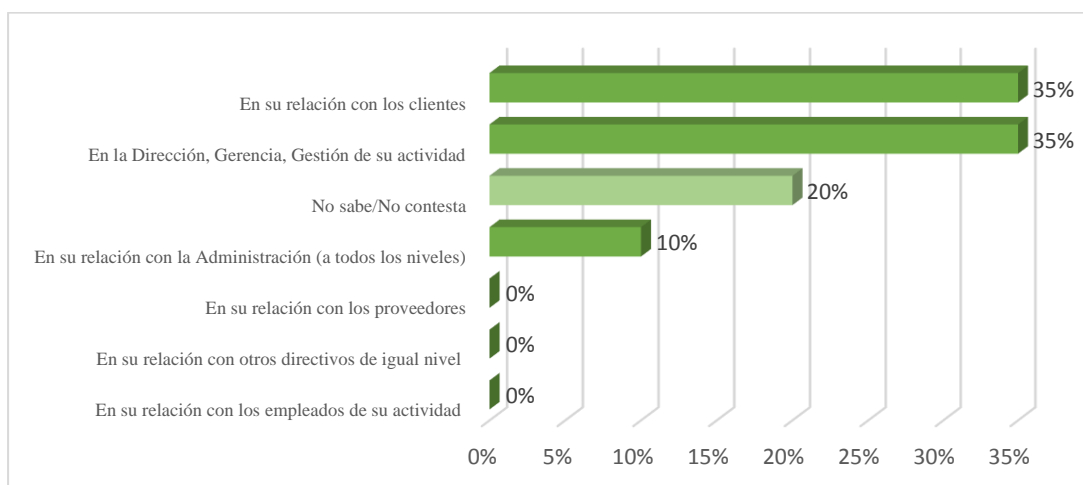
**Figura VI.43 Dificultades para iniciar una actividad empresarial**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

De otro lado, las mujeres empresarias indicaron que la condición femenina les ofrece ventajas en la actividad empresarial en las siguientes situaciones: (i) relación con sus clientes (35%); (ii) en la dirección y gerencia (35%); (iii) relación con la administración (10%); tal como se muestra en la Figura VI.44.

**Figura VI.44 Ventajas obtenidas por su condición femenina en la actividad empresarial**



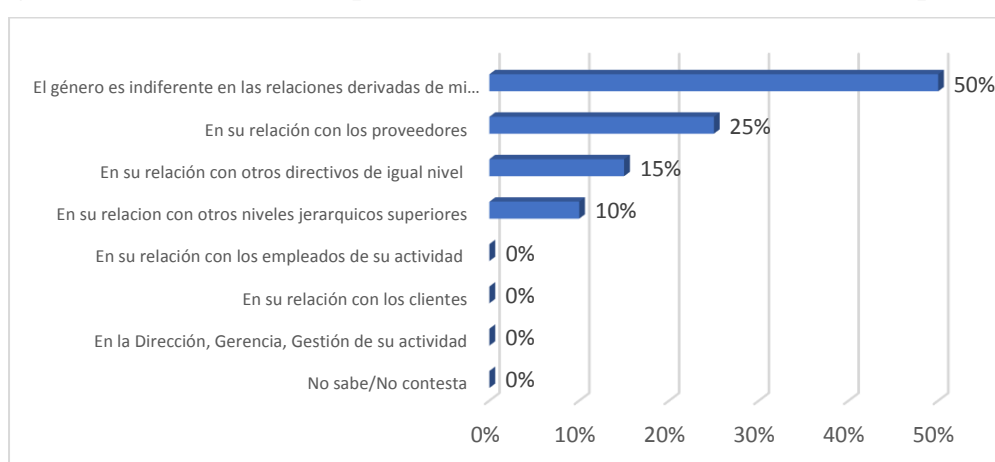
Fuente y elaboración: Autoras de tesis Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Continuando con la exploración sobre la condición femenina, las mujeres empresarias mencionan que han generado inconvenientes en las siguientes situaciones:

- (i) relación con sus proveedores (25%)
- (ii) relación con directivos de igual nivel (15%)
- (iii) relación con niveles jerárquicos superiores (10%)

No obstante, como se muestra en la Figura VI.45, el 50% de ellas indican que el género es indiferente en las relaciones derivadas a su actividad.

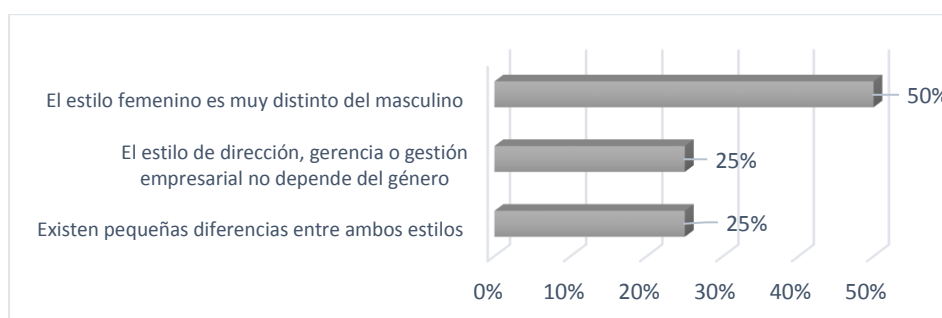
**Figura VI.45 Inconvenientes por su condición femenina en la actividad empresarial**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Sobre los estilos de dirección, el 50% de las mujeres empresarias consideran que el estilo femenino es muy distinto al masculino, 25% mencionan que existen pequeñas diferencias entre ambos estilos y el 25% indica que el estilo de dirección, gerencia o gestión empresarial no depende del género (ver Figura VI.4).

**Figura VI.46 Percepción de las mujeres empresarias sobre los Estilos de dirección en las empresas**

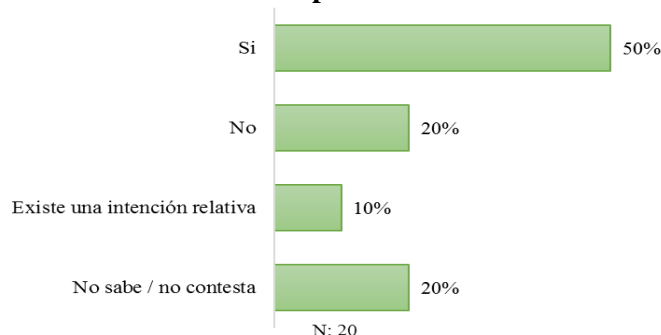


Fuente y elaboración: Autoras de tesis



En relación si existe una intención institucional seria y con vocación de ser efectiva para potenciar la presencia de la mujer en el mundo empresarial, considerando la política actual que ejercen diversas instituciones del gobierno, el 50% de las mujeres empresarias consideran que sí existe una intención institucional seria, real y con vocación de ser efectiva para potenciar la presencia de la mujer en el mundo empresarial; el 20% respondió no y el 10% menciona que existe una intención relativa (ver Figura VI.47).

**Figura VI.47 Intención institucional para potenciar la presencia de la mujer en el mundo empresarial**

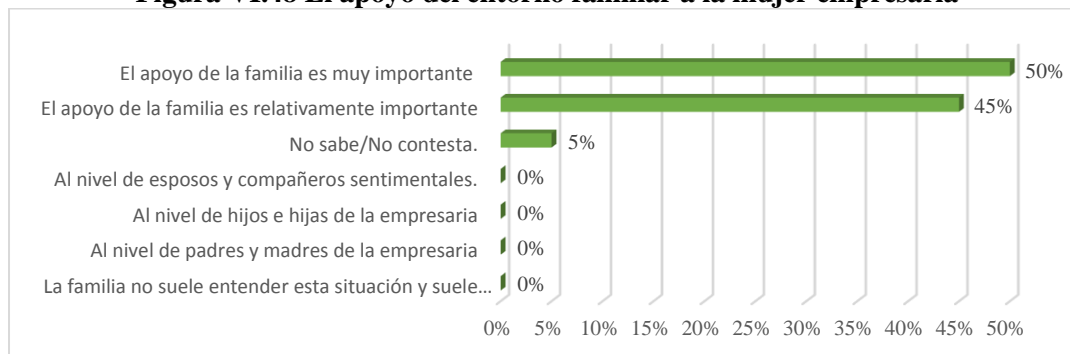


Fuente y elaboración: Autoras de tesis

#### **6.3.2.4 Factores del entorno familiar**

Con relación al entorno familiar de las mujeres empresarias; el 50% de ellas indicaron que el apoyo de la familia es muy importante y que tienen un alto grado de comprensión; el 45% consideran que el apoyo de la familia es relativamente importante, aunque no siempre entiendan ciertas obligaciones o sacrificios derivados de su actividad empresarial; tal como se muestra en la Figura VI.48.

**Figura VI.48 El apoyo del entorno familiar a la mujer empresaria**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Sobre los factores que pueden desincentivar la actividad empresarial de la mujer, en la Figura VI.49 muestra que las mujeres empresarias consideran que los factores que pueden generar incomprensión, desentendimiento, falta de apoyo o presión para reducir o desincentivar la actividad de la mujer en la empresa son: (i) el grado de responsabilidad asumida (55%) y (ii) el número de horas trabajadas (30%), entre los principales factores.

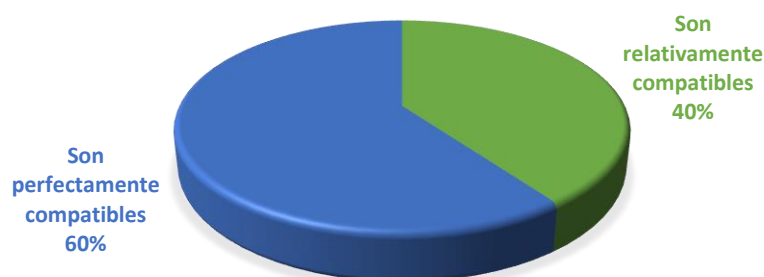
**Figura VI.49 Factores que pueden desincentivar la actividad empresarial de la mujer**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

En relación al tema de compatibilidad entre maternidad y empresa, el 60% de las mujeres empresarias indican que la maternidad y empresa son perfectamente compatibles y el 40% indican que son relativamente compatibles. Figura VI.50.

**Figura VI.50 Compatibilidad entre Maternidad y empresa**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

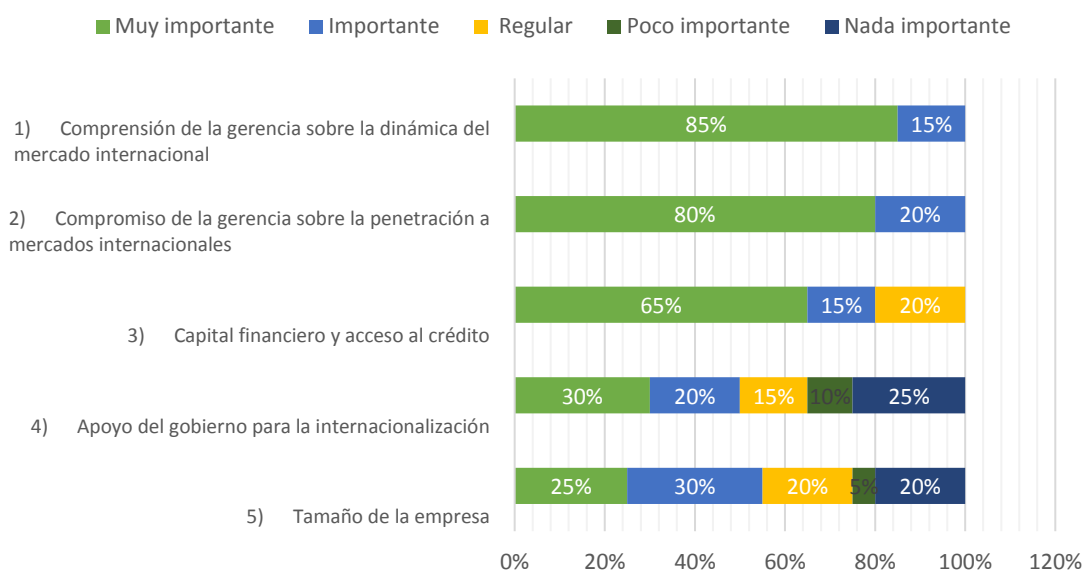
### 6.3.2.5 Factores de internacionalización

Entre las principales razones por las que las empresas se internacionalizaron fueron: la demanda de productos y servicios no cubierta en otros países (30%); objetivo propio de la empresa de crecimiento de mercado, manejo de productos y servicios diferenciados con altos estándares de calidad (20%) y coyuntura y decisión familiar (15%).

En relación a los factores importantes para el éxito y crecimiento de la internacionalización de una empresa son: (i) comprensión de la gerencia de la dinámica del mercado internacional (85%); (ii) compromiso de la gerencia con la penetración a mercados internacionales (80%) y (iii) capital financiero y acceso al crédito (65%); tal como se muestra en la .

El 25% de las entrevistadas indican que el apoyo del gobierno no forma parte de su éxito y crecimiento.

**Figura VI.51 Factores importantes para el éxito y crecimiento de la internacionalización de la empresa**

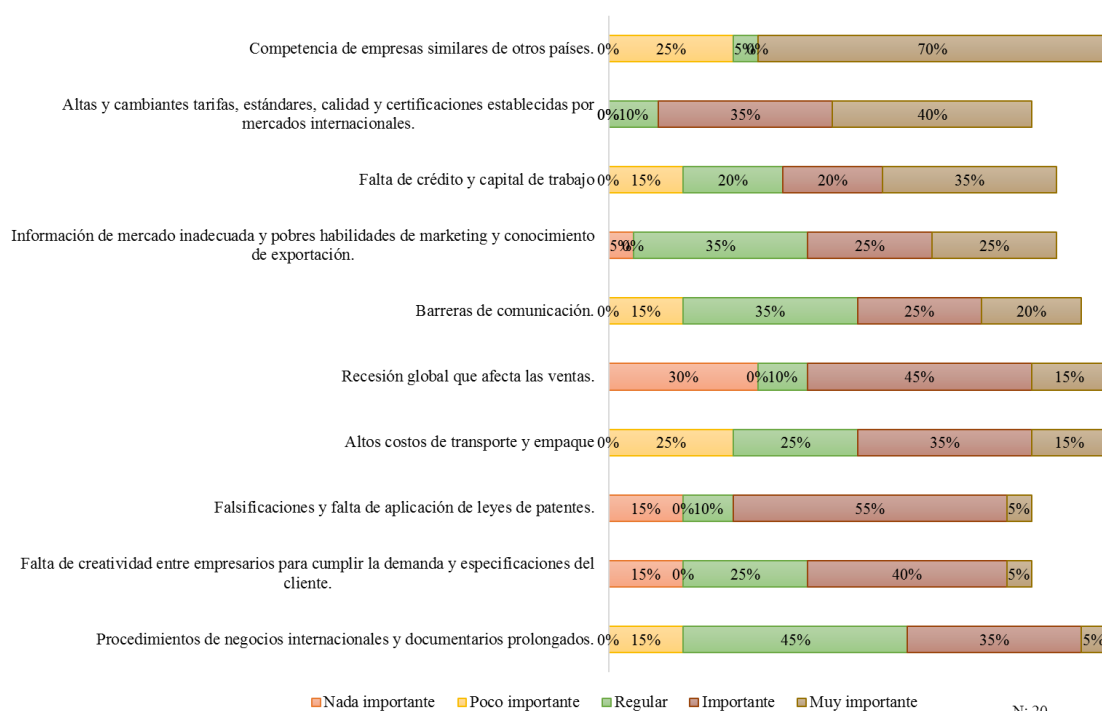


Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Dentro de los principales retos que han enfrentado en el proceso de internacionalización de su empresa, las entrevistadas identifican como muy importantes

a la competencia de empresas similares de otros países (70%); altas y cambiantes tarifas, estándares, calidad y certificaciones establecidas por mercados internacionales (40%); falta de crédito y capital de trabajo (35%) e información de mercado inadecuada y pobres habilidades de marketing y conocimiento de exportación (25%); tal como se muestra en la Figura VI.52.

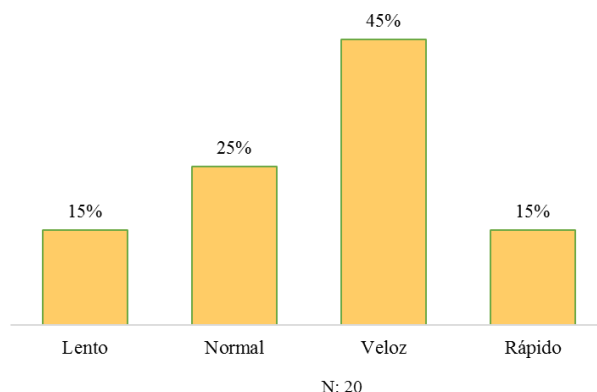
**Figura VI.52 Retos que han enfrentado las empresas en su proceso de internacionalización**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

El 45% de las entrevistadas consideran que el proceso de internacionalización de su empresa fue veloz y el 25% que fue normal; tal como se muestra en la Figura VI.53.

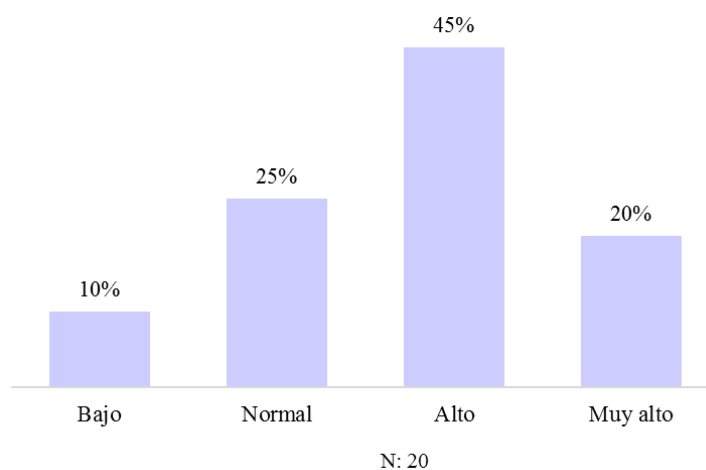
**Figura VI.53 Velocidad del proceso de internacionalización de la empresa**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

El 45% de las entrevistadas indican que el grado de compromiso de recursos durante la etapa inicial de la internacionalización de su empresa fue alta y el 25% normal (ver Figura VI.54).

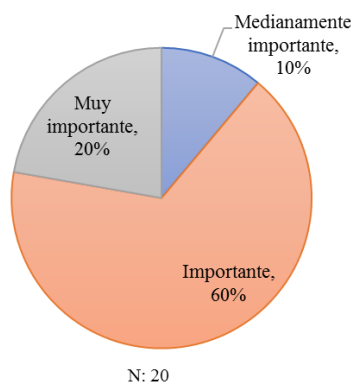
**Figura VI.54 Grado de compromiso de recursos durante la etapa inicial de internacionalización**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

El 60% de las entrevistadas consideran que la formulación de estrategias y métodos para la internacionalización es importante y el 20% señala que es muy importante (ver Figura VI.55).

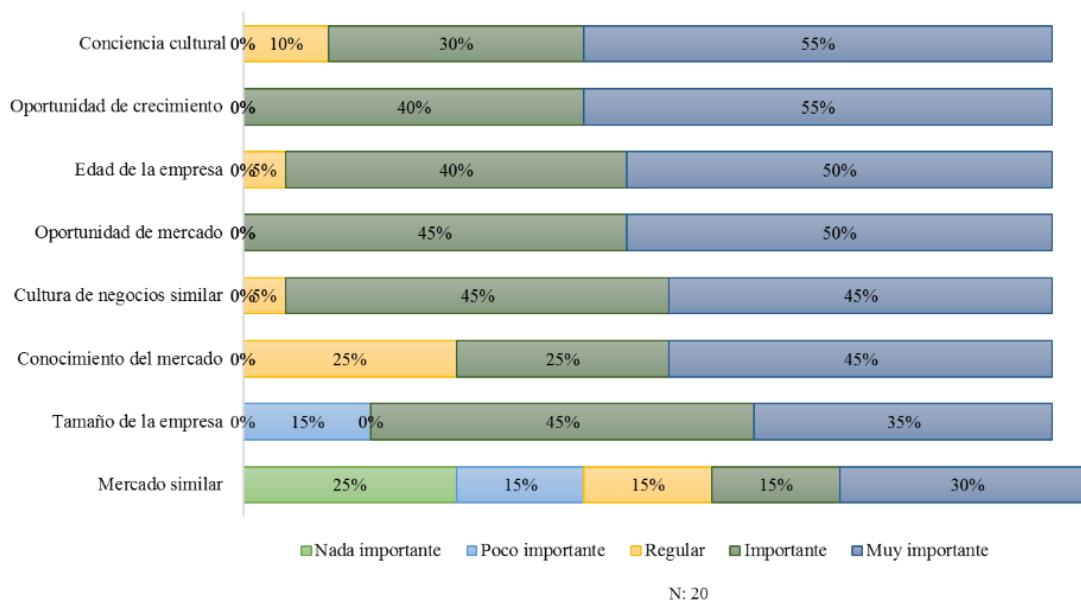
**Figura VI.55 Formulación de estrategia y métodos para la internacionalización**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

Los factores que apoyaron al proceso de internacionalización de las empresas de las entrevistadas se enumeran a continuación, de mayor a menor importancia: (i) conciencia cultural (55%); oportunidad de crecimiento (55%); edad de la empresa (50%); oportunidad de mercado (50%); cultura de negocio similar (45%) y conocimiento del mercado (45%); tal como se muestra en la .

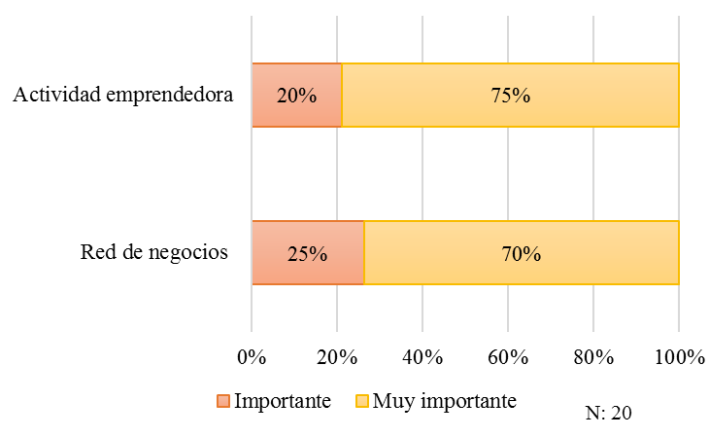
**Figura VI.56 Factores que apoyaron en el proceso de internacionalización de las empresas**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

El 75% de las entrevistadas consideran como muy importante la actividad emprendedora de su empresa y el 70% la red de negocios que han formado; tal como se aprecia en la Figura VI.57.

**Figura VI.57 Nivel de importancia de la actividad emprendedora y red de negocios de las empresas**



Fuente y elaboración: Autoras de tesis

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **7.1 Conclusiones**

- Sobre el perfil de las empresarias entrevistadas en esta investigación se aprecia que se caracterizan por tener sus capacidades y habilidades gerenciales, como la perseverancia, compromiso, constancia, disciplina, determinación, creatividad y pasión por lo que hacen. Destacando su actitud competitiva, arriesgada, innovadora, visionaria y consecuente con sus objetivos. Así como un liderazgo marcado que les ha ayudado a afrontar el proceso de internacionalización.
- Respecto a los factores importantes para el éxito y crecimiento de la internacionalización de las empresas lideradas por mujeres son:
  - (i) Conocimiento de la gerencia sobre la dinámica del mercado internacional.
  - (ii) Compromiso de la gerencia con la penetración a mercados internacionales.
  - (iii) Capital financiero y acceso al crédito.

Por lo que enfatizamos la importancia de que las mujeres que lideran empresas se capaciten en la dinámica del mercado internacional por parte de la gerencia y lo central que resulta que la gerencia esté comprometida con el proyecto.

- Los principales retos que han enfrentado en el proceso de internacionalización son :
  - i. La competencia de empresas similares de otros países.
  - ii. Altas y cambiantes tarifas, estándares, calidad y certificaciones establecidas por mercados internacionales.
  - iii. Falta de crédito y capital de trabajo.
  - iv. Información de mercado inadecuada y
  - v. Pobres habilidades de marketing y conocimiento de exportación;

Por lo que rescatamos la importancia de realizar la investigación de mercados internacionales antes de la toma de decisión de internacionalización, así como asesorarse por consultores en marketing y exportación para optimizar el proceso.



## **7.2 Sugerencias a seguir investigando**

- Considerando que son valiosas las experiencias de las mujeres líderes de empresas peruanas durante el proceso de internacionalización, sería conveniente realizar su difusión con el fin de motivar a que otras empresarias logren que sus empresas sean internacionales también.
- Que los organismos institucionales del estado, fomenten y realicen:
  - Programas de capacitación sobre internacionalización, liderazgo y capacidades gerenciales dirigidos a mujeres empresarias.
  - Alianzas estratégicas entre las empresarias con experiencia de internacionalización, sinergia.
- Siendo importante el tema de asociatividad para el desarrollo de proyectos, sería conveniente que se creen asociaciones o gremios de mujeres empresarias en nuestro país, donde se investiguen más casos y experiencias.
- Mejorar los canales de comunicación en las oficinas comerciales y consulados de Perú en el exterior, de modo que facilite el acceso a las empresarias con interés de internacionalización.
- Siendo importante la capacitación para las mujeres empresarias, sería conveniente fortalecer de conocimientos al equipo humano que apoya directamente a la empresaria en el proceso de internacionalización.
- Para futuros temas de investigación, en virtud de las limitaciones que se presentaron en esta investigación, sugerimos que se considere dentro de su alcance:
  - En qué países prefieren internacionalizar las empresarias peruanas.
  - Cuantificar lecciones aprendidas durante el proceso de internacionalización de las empresas lideradas por mujeres.
  - Ampliar la cantidad de muestras de los estudios de casos, considerando más casos de éxito.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Gavira, Sonia; Barroso Osuna. (2015). *La Triangulación de datos como estrategia en investigación educativa*. Revista de Medios y Educación.
- Barringer & Greening . (1998). *Small business growth through geographic expansion: A comparative case study* . Pages 467-492: Volume 13, Issue 6.
- Bryman. (2006). *Qualitative Research*. Vol. 6, Issue 1, pp. 105–107.
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. . Dialnet, 31-54.
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Revista Ciencias de la Educación.
- Creswell, J. W, Plano V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.)*.
- Eisenhardt y Graebner. (2007). *Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges*.
- GEM. (2016). *Estudio Global Entrepreneurship Monitor* .
- Grant Thornton IBR. (2013). *Women in senior management: Setting the stage for growth*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/grantperu/ibr-2013-women-in-business>: Reporte de negocios.
- Grant Thornton International . (2017). *New perspectives on risk and reward*. Grant Thornton International Business Report Women in Business.
- Hernandez Sampieri, Fernandez, Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Hernans. (Agosto de 2017). *Journal of International Business Studies, Attitudes towards women's career advancement in Latin America: The moderating impact of perceived company international proactiveness*.
- Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W. (2000). *Motivational science: Social and personality perspectives*. . Philadelphia: Philadelphia Psychology Press.
- IDB Inter-American Development Bank. (2015). *Fortalecimiento de la Emprendimiento Femenino en el Perú*. Multilateral Investment Fund.
- Justicia, J. M. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas.Ti*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*. Academy of Management Review.
- Mertens, D.M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods (2nd edition)*. Thousand Oaks: Sage.
- Mongilardi. (14 de 03 de 2017). XIV Foro Internacional de la Mujer Empresaria y Emprendedora: “Nuevos desafíos en el mundo de los negocios”. (Andina.com, Entrevistador)
- Multilateral Investment Fund. (2015). *Fortalecimiento de la Emprendimiento Femenino en el Perú*. . Obtenido de <https://www.fomin.org/en-us/HomeOld2015/Impact/impactevaluations/peruwomen.aspx>
- Newburry William & Alvaro Cuervo. (2016). *Emerging Market Multinationals*.
- Rodríguez, Pozo & Gutiérrez. (2006). *La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior*. . Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa.
- The World Bank Research. (2010). *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector. Privado Formal en América Latina*.
- Valenzuela González, J. R., & Flores Fahara, M. (2011). *Fundamentos de investigación educativa* . Vol. 2: El proceso de investigación educativa. Recurso electrónico.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*. London.: Vol. 5, Sage Publications.

## APÉNDICES

### APÉNDICE A: GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Buenos días/tardes. Somos alumnos de la Maestría de Administración de Empresas (MBA) a tiempo completo de la Universidad Esan, pertenecientes a la promoción 53. Como parte del plan de estudios, nos encontramos realizando nuestra Tesis de Investigación, necesaria para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas.

Nuestro estudio tiene como título "**Internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres**", y estamos en busca de información de primera mano, a partir de las mujeres que lideran las empresas en mención.

En este sentido, siéntase libre de compartir las historias e ideas de su empresa a través de las preguntas que presentamos a continuación., con la finalidad de analizar este tema a profundidad. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas y que los datos proporcionados serán confidenciales y tratados con el mayor cuidado y profesionalismo posible.

#### DATOS PERSONALES

Nombre del entrevistado

---

Cargo actual/

---

Nombre de la empresa

---

#### PARTE I: HISTORIA DE LA EMPRESA

1. Relátenos por favor la historia de su empresa.

---

#### PARTE II: ANTECEDENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

1. La idea de internacionalización ¿estuvo presente desde que se inició la empresa?

---

2. ¿Ud. tomó la decisión de internacionalización o fue una decisión en equipo de trabajo?

---

3. ¿Ud. participó en la planificación de la internacionalización?, ¿cómo sucedió?

---

- 
4. ¿La internacionalización se dio antes o después del momento planificado?
- 
5. ¿Cree Ud. que la principal motivación real (interna / personal) para que se piense en internacionalización fue la búsqueda de reconocimiento?
- 
6. ¿En algún momento durante el proceso de internacionalización pensó en desistir?
- 
7. ¿Contó Ud. con el apoyo de 1 ó 2 personas cercanas de su entorno, que le apoyaran, facilitaran o asistieran directamente en este proceso?
- 
8. ¿Cuáles son las características que le permitió lograr la internacionalización?
- 
9. ¿Actualmente en qué países tienen operaciones comerciales?
-

### PARTE III ANTECEDENTES PERSONALES

#### 1. Perfil del CEO / Emprendedor

a) ¿A qué edad fundó su empresa?

---

b) ¿Cuál es su edad actual?

---

c) ¿Qué tipo de estudios escolares tuvo (colegio privado o estatal)?

---

d) ¿Realizó estudios superiores?

---

e) ¿Cuántos años de experiencia laboral tuvo antes de iniciar su emprendimiento?

---

#### 2. Estructura organizativa

a) ¿Su empresa cuenta con organigrama?

1. Si	2. No
-------	-------

b) ¿Usted considera que las funciones están bien definidas?

1. Si	2. No
-------	-------

c) ¿Su empresa cuenta con unidades de negocio?

1. Si	2. No
-------	-------

#### 3. Uso de tecnologías de información

a) ¿Su empresa cuenta con dominio para correo electrónico?

1. Si	2. No
-------	-------

b) ¿Su empresa tiene Intranet?

1. Si	2. No
-------	-------

c) ¿Su empresa utiliza algún ERP (*Enterprise Resource Planning*)?

1. Si	2. No
-------	-------

**d) ¿Su empresa cuenta con sitio web?**

1. Si	2. No
-------	-------

**e) ¿Su empresa cuenta con página en Facebook?**

1. Si	2. No
-------	-------

**4. Planteamiento estratégico**

**a) ¿Ustedes tienen planes estratégicos de mediano?**

1. Si	2. No
-------	-------

**b) ¿Ustedes tienen planes estratégicos de largo plazo?**

1. Si	2. No
-------	-------

**c) ¿Tienen identificada la competencia directa de su empresa?**

1. Si	2. No
-------	-------

**d) ¿Poseen objetivos concretos como crecimiento en ventas o participación de mercado?**

1. Si	2. No
-------	-------

**e) ¿Qué tipo de empresa se consideran? (exploradoras, analizadoras, defensivas, reactivas) <sup>22</sup>**

1. Exploradoras	2. Analizadoras	3. Defensivas	4. Reactivas
-----------------	-----------------	---------------	--------------

**PARTE IV CUESTIONARIO**

En el siguiente cuestionario se le presentan una serie de preguntas relacionadas a su actividad empresarial, seleccione la respuesta o respuestas que mejor representen su situación.

La información contenida en este cuestionario será tratada estadísticamente para ofrecer una información agrupada y global, en ningún caso personalizada. Gracias por su colaboración.

**1. ¿Qué rol desempeña dentro de la empresa?**

\_\_\_\_\_

<sup>22</sup> ➤ Exploradoras. -son innovadoras y se arriesgan

➤ Analizadoras. -evitan ser los primeros en ofrecer un nuevo producto/servicio, están en segunda línea con productos similares competitivos

➤ Defensivas. -se ciñen a lo saben hacer y lo hacen bien o mejor que cualquiera

➤ Reactivas. - actúan presionados por el entorno y la competencia

1. Directora - accionista	2. Gerente
---------------------------	------------

**2. ¿Cuál de estos describe la estructura de propiedad de su negocio?**

1. Propiedad individual	2. Propiedad grupal	3. Otros
-------------------------	---------------------	----------

**3. ¿Cuál es el sector en el que realizan sus actividades empresariales?**

1. Industria	2. Comercio	3. Construcción	4. Servicios	5. Agricultura y ganadería
--------------	-------------	-----------------	--------------	----------------------------

**Me puede especificar su rama de actividad por favor.**

---

**4. ¿Su empresa tiene actividades en el extranjero?**

1. Si	2. No
-------	-------

**A. DEFINICIÓN, POSICIÓN Y SITUACIÓN**

**5. Usted se considera una:**

a) Mujer empresaria
b) Mujer profesional
c) Emprendedora con un proyecto empresarial
d) Una mujer con inquietudes sobre la empresa y el mundo profesional

**6. ¿Cuál es su formación académica?**

a) Bachiller
b) Universitaria
c) Licenciada
d) Diplomada
e) Estudios de posgrado, maestría o doctorado
f) Otros estudios

**7. ¿Cuántos años de operación ininterrumpida tiene su empresa?**

1. 1 a 5 años	2. 6 a 10 años	3. 11 a 15 años	4. 16 a 20 años	5. Más de 21 años
---------------	----------------	-----------------	-----------------	-------------------

**8. ¿Cuántos años lleva su empresa operando internacionalmente?**

1. 0 a 4 años	2. 5 a 10 años	3. Más de 10 años	4. Ya no opera
---------------	----------------	-------------------	----------------



**9. Antes de ser empresaria o profesional, ¿Qué actividad realizaba?**

a) Había trabajado para un tercero
b) Trabajaba en el mismo sector en el que está mi empresa
c) En otro sector que no tiene que ver con mi actividad actual
d) No había trabajado para un tercero
e) Era estudiante
f) Era ama de casa
g) No sabe / no contesta

**10. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?**

a) Menos de 10 trabajadores
b) Más de 10 y menos de 50 trabajadores
c) Más de 50 y menos de 100 trabajadores
d) Más de 100 trabajadores

**11. ¿El rango de su edad es?**

1. Menos de 25 años	2. Entre 26 – 40 años	3. Más de 40 años
---------------------	-----------------------	-------------------

**12. ¿Le gustaría cooperar con otras empresas lideradas por mujeres?**

1. Si	2. No
-------	-------

**13. ¿Qué tipo de cooperación requiere usted?**

a) Formación
b) Asesoramiento
c) Comercial
d) Producción
e) Marketing

## **B. OPINIÓN SOBRE EL ENTORNO SOCIAL**

**14. Desde su punto de vista, la principal dificultad para iniciar una actividad empresarial o profesional es:**

a) La falta de información, en general
b) El desconocimiento de los pasos legales a seguir
c) Las dificultades en conseguir apoyo financiero
d) Otras. Especifíquelas, por favor:

**15. ¿En cuál de las siguientes situaciones, la condición femenina le ofrece ventajas en la actividad empresarial o profesional que usted desarrolla?**

a) En la dirección, gerencia, gestión, etc. de su actividad
b) En su relación con los empleados de su actividad
c) En su relación con otros directivos de igual nivel
d) En su relación con niveles jerárquicos superiores
e) En su relación con los clientes
f) En su relación con los proveedores
g) En su relación con la administración (a todos los niveles)
h) No sabe/No contesta

**16. ¿En cuál de las siguientes situaciones, la condición femenina ha sido un inconveniente en la actividad empresarial o profesional que usted desarrolla?**

a) En la dirección, gerencia, gestión, etc. de su actividad
b) En su relación con los empleados de su actividad
c) En su relación con otros directivos de igual nivel
d) En su relación con niveles jerárquicos superiores
e) En su relación con los clientes
f) En su relación con los proveedores
g) En su relación con la administración (a todos los niveles)

h) El género es indiferente en las relaciones derivadas de mi actividad
i) No sabe/No contesta

**17. De su experiencia como empresaria o profesional considera que:**

a) El estilo de dirección, gerencia o gestión empresarial no depende del género
b) El estilo femenino es muy distinto del masculino
c) Existen pequeñas diferencias entre ambos estilos
d) No sabe/No contesta

**18. Considera usted que ¿existe una intención institucional seria, real y con vocación de ser efectiva para potenciar la presencia de la mujer en el mundo de la empresa y en la actividad profesional?**

1. Si	2. No	3. Existe una intención relativa	4. No sabe / no contesta
-------	-------	----------------------------------	--------------------------

**C. OPINIÓN SOBRE EL ENTORNO FAMILIAR**

**19. ¿Considera usted que existe un apoyo de la familia –padres, madres, hijos, hijas, esposos, compañeros sentimentales, etc.- a la iniciativa femenina o que, puede surgir algún grado de desentendimiento, como consecuencia del desarrollo de una profesión liberal o de una actividad empresarial?**

a) El apoyo de la familia es muy importante y suele presentarse un alto grado de comprensión.
b) El apoyo de la familia es relativamente importante, aunque no siempre entiendan ciertas obligaciones o sacrificios derivados de la actividad empresarial o profesional.
c) La familia no suele entender esta situación
d) Al nivel de padres y madres de la empresaria, profesional o emprendedora
e) Al nivel de hijos e hijas de la empresaria, profesional o emprendedora
f) Al nivel de esposos y compañeros sentimentales
g) No sabe/No contesta

**20. ¿Qué factores considera que pueden generar incompreensión, desentendimiento, falta de apoyo o presión para reducir o desincentivar la actividad de la mujer en la empresa o en el ejercicio de su profesión?**

a)	El número de horas de trabajo dedicadas
i.	Menos de 8 horas
ii.	Más de 8 horas y menos de 10 horas
iii.	Más de 10 horas y menos de 12 horas
iv.	Más de 12 horas
b)	Las relaciones sociales: comidas y cenas de negocios, reuniones, entrevistas en prensa, radio y televisión, etc.
c)	El grado de responsabilidad asumido
d)	No sabe/No contesta

**21. Maternidad y empresa/profesión:**

a)	Son perfectamente compatibles
b)	Son relativamente compatibles
c)	Son incompatibles
d)	No sabe/No contesta

**D. FACTORES DE INTERNACIONALIZACIÓN**

**22. ¿Cuál es la principal razón por la que su empresa se internacionalizó?**

---

**23. A continuación, le voy a mencionar una serie de factores relacionados al éxito y crecimiento de la internacionalización de su empresa, en una escala del 1 al 5 que tan importantes son.**

1.Nada importante	2.Poco importante	3. Regular	4. Importante	5.Muy importante
-------------------	-------------------	------------	---------------	------------------

a) Compromiso de la gerencia con la penetración a mercados internacionales	1	2	3	4	5
b) Comprensión de la gerencia de la dinámica del mercado internacional	1	2	3	4	5
c) Apoyo del gobierno para la internacionalización	1	2	3	4	5
d) Capital financiero y acceso al crédito	1	2	3	4	5

e) Tamaño de la empresa	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

**24. A continuación, le voy a mencionar una serie de retos que ha enfrentado en su proceso de internacionalización y me gustaría que me dijera en una escala del 1 al 5 que tan importante fueron**

1.Nada importante	2.Poco importante	3. Regular	4. Importante	5.Muy importante
-------------------	-------------------	------------	---------------	------------------

a) Competencia de empresas similares de otros países.	1	2	3	4	5
b) Falta de crédito y capital de trabajo	1	2	3	4	5
c) Altos costos de transporte y empaque	1	2	3	4	5
d) Procedimientos de negocios internacionales y documentarios prolongados.	1	2	3	4	5
e) Barreras de comunicación.	1	2	3	4	5
f) Información de mercado inadecuada y pobres habilidades de marketing y conocimiento de exportación.	1	2	3	4	5
g) Altas y cambiantes tarifas, estándares, calidad y certificaciones establecidas por mercados internacionales.	1	2	3	4	5
h) Falta de creatividad entre empresarios para cumplir la demanda y especificaciones del cliente.	1	2	3	4	5
i) Falsificaciones y falta de aplicación de leyes de patentes.	1	2	3	4	5
j) Recesión global que afecta las ventas.	1	2	3	4	5

**25. ¿El fundador de la empresa o su dirección tiene alguna experiencia previa en actividades empresariales internacionales?**

1. Si	2. No
-------	-------

**26. ¿Cómo describiría la velocidad del proceso de internacionalización de su empresa?**

1. Muy lento	2. Lento	3. Normal	4. Veloz	5.Rápido
--------------	----------	-----------	----------	----------

**27. ¿Cómo calificaría el grado de compromiso de recursos durante la etapa inicial de internacionalización?**

1. Muy bajo	2. Bajo	3. Normal	4. Alto	5.Muy alto
-------------	---------	-----------	---------	------------

**Por favor indique un porcentaje:** \_\_\_\_\_

**28. ¿Cuál fue el papel de la formulación de estrategias y métodos para la internacionalización?**

1. Sin importancia	2. Poco importante	3. Medianamente importante	4. Importante	5. Muy importante
--------------------	--------------------	----------------------------	---------------	-------------------

**29. A continuación, le voy a mencionar una serie de factores que le ayudaron a su proceso de internacionalización de su empresa y me gustaría que me dijera en una escala del 1 al 5 que tan importante fueron**

1.Nada importante	2.Poco importante	3. Regular	4. Importante	5.Muy importante
-------------------	-------------------	------------	---------------	------------------

a) Mercado similar	1	2	3	4	5
b) Oportunidad de crecimiento	1	2	3	4	5
c) Oportunidad de mercado	1	2	3	4	5
d) Conocimiento del mercado	1	2	3	4	5
e) Edad de la empresa	1	2	3	4	5
f) Tamaño de la empresa	1	2	3	4	5
g) Cultura de negocios similar	1	2	3	4	5
h) Conciencia cultural	1	2	3	4	5

**30. Por favor, podría calificar la importancia en una escala de 1 a 5 de los siguientes factores de su empresa. Siendo:**

1.Nada importante	2.Poco importante	3. Regular	4. Importante	5.Muy importante
-------------------	-------------------	------------	---------------	------------------

Red de negocios	1	2	3	4	5
Actividad emprendedora	1	2	3	4	5

**31. Puede detallar 3 factores que la impulsaron a internacionalizar su empresa:**

---

**32. Cuando empezó su negocio local ¿tenía la idea de ser internacional? ¿O se presentó la oportunidad en el camino y trabajó en esa idea?**

---

- 33.** ¿Considera Ud. que habría sido importante trabajar con Asociatividad Internacional (redes pre concebidas en los países por incursionar, para hacer sinergia) antes del proceso de internacionalización de su empresa? ¿Tenía Ud ya una relación previa con los países extranjeros donde se ha establecido?
- 

- 34.** ¿Ha percibido Ud. el apoyo del estado, de alguna entidad específica en este proceso de internacionalización de su empresa?, o ¿ha sido financiado por cuenta directa de su empresa y su persona?
- 

- 35.** ¿Considera Ud. que el país cuenta actualmente con un ecosistema de soporte y motivación de la internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres?
-